

بحث مستل من رسالة الماجستير

أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية

The Impact of Organizational Justice on Job Embeddedness at Jordanian Commercial Banks: The Moderating Role of Ethical Leadership

إعداد

خلود زائد حرز الله

أ.د. خالد بني حمدان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال استبانة تم تطويرها لغرض الدراسة ووزعت الكترونياً، وزعت (400) استبانة على أفراد عينة الدراسة من أصل المجتمع الكلي والبالغ عددهم (17659)، وكانت عدد الاستبانات الصحيحة القابلة للتحليل 300 استبانة ونسبة 75% من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر واضح للقيادة الأخلاقية في تعديل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان أهمها: ضرورة تبني البنوك التجارية بيئة تنظيمية، تنمي فيها ولاء العاملين للمنظمة وذلك من خلال ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق المساواة بين العاملين، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، ووضع السياسات والإجراءات ذات العلاقة بطبيعة عملهم، والعمل على تبني مفهوم إدارة التغيير لتزيد من درجة تقبل العاملين لأي تغيير جديد.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرسوخ الوظيفي، القيادة الأخلاقية، البنوك التجارية -الأردن.

Abstract

This study aimed to determine the impact of organizational justice and its dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactive justice) on Job embeddedness and its dimensions (Fit organization, Sacrifice, and Links) at Jordanian commercial banks: The Moderating Role of Ethical Leadership. where the study population included employees in Jordanian commercial banks. The study used the descriptive analytical approach and the primary data of the study was collected through a questionnaire developed for the purpose of the study and distributed electronically, and (400) questionnaires were distributed to individuals. The study sample out of the total population of (17659), and the number of valid questionnaires that can be analyzed was 300 questionnaires, representing 75% of the total questionnaires that were distributed.

The most important results of the study are a significant impact of organizational justice and its dimensions on Job Embeddedness and its dimensions and an impact of ethical leadership in moderating the impact of Organizational justice and its dimensions on Job Embeddedness and its dimensions. The study recommended adopting an organizational environment in the commercial banks in which it develops the loyalty of employees through the practice of organizational justice and achieving equality among employees, participating the employees in the decision-making process, and adopting the concept of change management to increase the degree of acceptance of employees for any new change.

Keywords: Organizational justice, Job Embeddedness, Ethical Leadership, commercial banks - Jordan

❖ المقدمة:

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية للعملية الإدارية، حيث يعتبر أفراد المنظمة الثروة الحقيقية ومحرك المنظمات، بالإضافة إلى أن السمعة التي تتمتع بها المنظمة تعتبر ثروة استراتيجية لا تقدر بثمن وتعد البنية الأساسية في تقدم وتطور المنظمات واستدامة بقاؤها وتميزها، حيث يعتمد نجاح أي منظمة في أي مكان على عدة مقومات تعمل على رفع مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي وتحقيق الانتماء لدى العاملين ولتحقيق ذلك لابد من وجود عوامل تساعد على الارتقاء بتطلعات العاملين والتي من أهمها تحقيق الرسوخ الوظيفي أثناء قيامهم بمهامهم في بيئة العمل والتي أيضا تؤثر على بقاء الموظف في المنظمة.

ومن جانب آخر يعد الرسوخ الوظيفي للعاملين من أكثر المجالات البحثية التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل الرسوخ الوظيفي عددا من التأثيرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه التأثيرات تشمل العوامل الداخلية والخارجية (أحمد والأهل، 2023).

ومن المواضيع الحيوية والمهمة ذات التأثير الكبير على الرسوخ الوظيفي سواء بالنسبة للموارد البشرية أو المنظمة ككل العدالة التنظيمية، إذ تعد من أهم مكونات بيئة العمل الرئيسية فكلما زاد الشعور بتوافر العدالة أدى ذلك إلى زيادة الثقة في إدارة المنظمة، فضلا عن القناعة التامة بالحصول على الحقوق والارتقاء بالسلوكيات المتعلقة بالموارد البشرية، في حين غياب العدالة قد يترتب عليه العديد من النتائج السلبية منها انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فضلا عن تراجع الأداء الوظيفي. (العاني والحيالي، 2023).

وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا للعلاقة المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين من اتخاذ القرارات، وأي منظمة لن تحظى بالتقدم إلا إذا طبقت المبادئ الإدارية وفي مقدمتها التعامل على أساس العدل والمساواة وتتطلب أهمية العدالة من اعتبارها أحد أهم المتغيرات التنظيمية ذات التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تعكس العدالة التنظيمية الطريقة التي يحكم بها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يُعامل به من قبل رؤسائه في العمل (فلمبان والقرشي، 2020).

كما يمكن القول أيضاً أن القيادة الأخلاقية تعد بوابة نجاح أو وسيلة مركزية للوصول إلى الأهداف وهي بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل المنظمات وهي تشمل الكثير من السمات منها الاحترام، والثقة، والإنصاف، والشفافية، والصدق إذ يجب على كل القادة والموظفين في المنظمات إظهار هذه الأخلاق في جميع الأوقات كجزء من واجبات عملهم وتفاعلهم مع العملاء (عبد العزيز، 2015).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لربط متغيرين في غاية الأهمية ولهما انعكاس واضح على نجاح واستمرارية وديمومة الأعمال وهما العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي في ظل وجود متغير لا يقل أهمية عنهما وهو القيادة الأخلاقية كمتغير معدل بينهما في البنوك التجارية الأردنية.

❖ مشكلة الدراسة:

تسعى منظمات الأعمال جاهدة إلى استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بأفضل العاملين ولن يتحقق ذلك إلا عندما يرى الموظف نفسه جزءاً لا يتجزأ من تلك المنظمة، وتربطه بها علاقات رسمية وغير رسمية تشكل نقطة مهمة في قراره في حال نوى ترك العمل في تلك المنظمة، وهذا ما فسّره العلماء والباحثون ضمن مفهوم الرسوخ الوظيفي وقد أظهرت العديد من البحوث أن زيادة الاهتمام بالرسوخ الوظيفي يساعد على انخفاض معدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحقيق أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والتنظيمي.

وتتمثل المشكلة في هذه الدراسة بتسليط الضوء على مفهوم الرسوخ الوظيفي من خلال كيف ستساهم دراسة أثر العدالة التنظيمية التي تمارسها الإدارة في تعزيز مفهوم الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وبوجود القيادة الأخلاقية كدور معدل.

وظهرت مشكلة الدراسة أيضاً وفقاً لما تقدمت به العديد من الدراسات السابقة من توصيات تُفيد بضرورة دراسة معمقة في موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الرسوخ الوظيفي الدور المعدل: القيادة الأخلاقية ومنها دراسة الحوراني (2022)، دراسة Rini & Armida (2020)، (Ashraf et al, Sudibjo and Suwarli 2020)، (Ma & Lu 2023)، دراسة محمود (2020).

وتتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- **السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في ظل وجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية؟

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للقيادة الأخلاقية للعلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية، ويتفرّع من هذا الهدف الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.
2. التعرف على مستوى الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية.
3. التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية في البنوك التجارية الأردنية.
4. التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية.
5. التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في ظل وجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية للدراسة من الناحيتين العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية).

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تستمد الدراسة أهميتها البحثية في تسليط الضوء على محورين لهما دور كبير في تميز المنظمات وتعكس الأثر على نجاح المنظمة وتميزها، وهما العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، إضافة إلى إثراء الأدبيات النظرية بموضوع الرسوخ الوظيفي وأهميته ومحدداته والنتائج المترتبة عليه والبحث أيضاً في أبعاد العدالة التنظيمية ودراسة دورها في تحقيق استدامة المنظمات بمختلف المجالات. كما تعزز هذه الدراسة الجوانب النظرية بوجود دور معدّل ويعتبر من محاور الرسالة وهو القيادة الأخلاقية، إضافة إلى أن الدراسات العلمية التي ربطت بين هذه المواضيع وخاصة في الدراسات العربية – وبحدود علم الباحثة – قليلة جداً.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تحاول الباحثة من خلال تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والرسوخ الوظيفي بأبعاده الوصول إلى نتائج حقيقية تخدم متخذي القرارات في البنوك التجارية الأردنية فيما يتعلق بالاحتفاظ بالكفاءات البشرية لديها وزيادة دافعيتهم وبالتالي تضفي صفة الثبات في العمل وتثير دافعية الإنجاز مما يساهم في تقليل معدل دوران العمل وهجرة الكفاءات البشرية لديها مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة قدرتها التنافسية واستدامة أعمالها وتحقيق السمعة الأفضل.

❖ فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في ظل وجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية.

❖ حدود الدراسة ومحدداتها:

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

— **الحدود العلمية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي بوجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل.

— **الحدود المكانية للدراسة:** اقتصرت الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية.

— **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على جميع موظفي البنوك التجارية الأردنية.

— **الحدود الزمانية:** كانت الحدود الزمنية لهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2024/2023).

أما أهم محددات الدراسة فقد تمثلت في عدم تجاوب أفراد عينة الدراسة في تعبئة الاستبانة بالشكل الكافي.

❖ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

العدالة التنظيمية: درجة تطبيق المنظمة للمساواة في الحقوق والواجبات التي توضح علاقة الفرد بها، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تطبيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتؤكد الثقة بين الطرفين (كنزة، 2018).

ويعرّف إجرائياً على أنها تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

العدالة التوزيعية: هيدراك الفرد بعدالة المكافآت التي يتلقاها في المنظمة، وأن توزيع المكافآت يتم وفق أسس المساواة والعدالة وقناعة الفرد بأن ما يحصل عليه هو عادل بالمقارنة مع زملائه (Iqbal, 2013).

ويعرّف إجرائياً على أنها شعور الموظف بالعدالة مع زملائه من حيث المكافآت والحوافز في البنوك التجارية الأردنية.

العدالة الإجرائية: هي القرارات والاجراءات والقوانين المستخدمة في اتخاذ القرار في محل العمل ومدى شعور الموظفين بالعدالة الإجرائية المطبقة في تحديد مخرجات التنظيم. (بجاج، 2018).

ويعرّف إجرائياً على أنها إدراك الموظف بأن السياسات والإجراءات التي بُني عليها قرارات التوظيف والترقية والحوافز كانت عادلة بين جميع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية.

العدالة التفاعلية: هي مدى احساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. فهي توقع الموظف من المنظمة أن تعامله باحترام وكرامة وأمانة وأن تمنح معاملة متساوية لجميع أعضاء المنظمة (إسماعيل، 2019).

ويعرّف إجرائياً على أنها المدى الذي يعتقد فيه الموظف بأنه يُعامل بأمانة وصدق واحترام من قبل مديره في البنوك التجارية الأردنية.

الرسوخ الوظيفي: هو درجة ارتباط العامل بوظيفته والاحتفاظ بها وإحساسه بأن أهدافه الشخصية والأهداف المستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية وأن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها كما ينمي لديه روابط رسمية وغير رسمية بمجال العمل. (العريفي، 2019).

ويعرّف إجرائياً على أنه مجموعة العوامل المرتبطة بالعمل، والمؤثرة على قرار الموظف بالبقاء في البنوك التجارية الأردنية.

الموائمة مع المنظمة: تعني درجة التوافق والانسجام بين قيم الموظف الشخصية وأهدافه المهنية وخططه المستقبلية مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته الحالية من معارف ومهارات وقدرات (Chen & Ayoun, 2019).

ويعرّف إجرائياً على أنه شعور الموظف بأن اهتماماته ورغباته الفردية والمجتمعية منسجمة مع ثقافة البنك الذي يعمل به.

التضحية المتعلقة بالمنظمة: هي المنافع المادية والمعنوية التي سيفقدتها العامل عند ترك وظيفته، أو هي التكلفة التي يتحملها الموظف سواء نفسية أو اجتماعية أو مادية نتيجة ترك العمل بالمنظمة ويترتب على ترك الوظيفة خسائر متعلقة بالعمل مثل الزملاء والراتب ومعاش التقاعد وأما الخسائر المتعلقة بالمجتمع مثل التحلي عن وسائل نقل مريحه والعلاقات الاجتماعية (الحمزة، 2022).

ويُعرّف إجرائيا على أنه مقدار المزايا والمنافع التي من الممكن أن يستغني عنها الموظف في حال ترك عمله في البنك.

الروابط التنظيمية: هي العلاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية التي يكوّنها الفرد نتيجة العمل بالمنظمة حيث يكون هناك علاقات متبادلة بين الموظف وأعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمي إليها (AlGhazali, 2020).

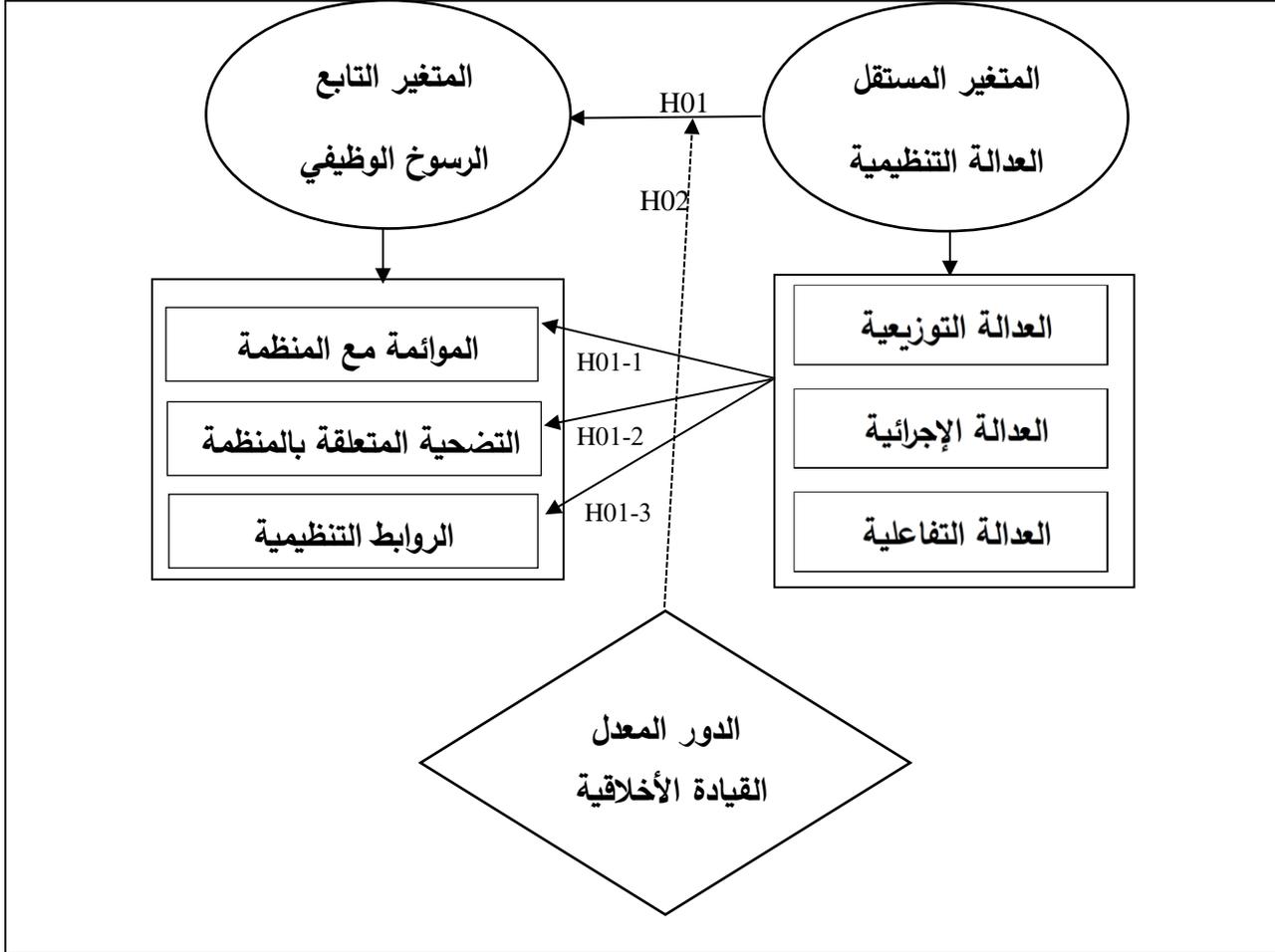
وتُعرّف إجرائيا: أنها العلاقات التي تربط الموظف بزملائه في البنوك التجارية الأردنية سواء كانت لها علاقة رسمية أو غير رسمية، والتي قد تؤثر على قراره بالبقاء في البنك أو تركه.

القيادة الأخلاقية: صفات وقدرات فائقة ومميزة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم من خلال رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة (الكبير، 2016).

وتُعرّف إجرائيا على أنها قدرة القائد في التأثير على موظفين البنك من خلال التركيز على الأخلاق والقيم والمبادئ والسلوكيات الصحيحة التي تعتبر المرشد لكافة سلوكياتهم ونشاطاتهم.

❖ أنموذج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أنموذج الدراسة التالي:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

❖ الإطار النظري

قُسم الإطار النظري إلى أربعة مباحث: المبحث الأول العدالة التنظيمية والمبحث الثاني الرسوخ الوظيفي، أما المبحث الثالث القيادة الأخلاقية والمبحث الرابع يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية، الرسوخ الوظيفي والقيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

يحظى مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام متزايد في الأبحاث الأكاديمية والممارسات الإدارية ((Beuren et al., 2017، حيث تشير العدالة التنظيمية إلى العدالة المدركة في العلاقات التبادلية داخل المنظمات، حيث يمكن أن تكون هذه التبادلات اقتصادية أو اجتماعية، وتتطوي على علاقات الفرد مع المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمات. (Assmar, et, al. 2005).

وأظهرت الأدبيات التي درست وبحثت موضوع العدالة التنظيمية أن المستويات الأعلى من العدالة ترتبط بسلوكيات أكثر إيجابية في مكان العمل (Rahim et al., 2000)، وعاملاً تحفيزياً يرتبط مباشرة بإنتاجية العاملين والتي تنعكس بشكل مباشر على إنتاجية المنظمة. وهذا شكّل أهمية أكبر لدى الإدارات العليا وهاجس بنفس الوقت حول كيفية دراسة مدى العدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملين والتي تتجاوز الحوافز المادية.

وحيث أن العدالة التنظيمية تساعد على إيجاد الثقافة التنظيمية الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع في هذه المنظمات، لذا تسعى العدالة التنظيمية إلى سد الفجوة بين أهداف العاملين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وإيجاد الروابط التي تساعد على ترسيخ الأساليب والوسائل التي تمكن الإدارات العليا في المنظمات من نشر المناخ التنظيمي الإيجابي للتعامل مع العاملين فيها، حيث تعتبر العدالة التنظيمية مؤشراً تضمن قيماً متعددة للعمل والسلوك التنظيمي بالإضافة إلى العمليات الإدارية في المنظمة (Qatawneh, 2003).

1.1 مفهوم العدالة التنظيمية:

اشتمل الفكر الإداري على العديد من التعريفات ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية، منها تعريف (Greenberg, 1990) والذي عرّفها على أنها تصور الموظفين للعدالة في المنظمة، وتعريف (James, 1993) بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين على المستويين الوظيفي والإنساني، وعرّفها كلا من (Folger & Cropanzono, 1998) على أنها الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع مصادر المنظمة ومجموعة المعايير والقواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الناس عند تطبيق هذه الأساليب، وعرّفتها الباحثة على أنها تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين من خلال تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

2.1 مقومات العدالة التنظيمية:

أشارت العديد من الأدبيات الإدارية إلى مجموعة من السلوكيات التي يمكن من خلالها أن تتحقق مقومات العدالة التنظيمية وهي (البشاشة، 2008).

- كل فرد عامل في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فمن الضروري أن يتعرف العامل على مدى حصوله على المكافآت سواء نوعية أو كمية.

- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها معنوي.

- يبني الأفراد تصوراتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بها.

3.1 مبادئ العدالة التنظيمية

تقوم العدالة التنظيمية بشكل عام على خمسة مبادئ رئيسية وهي: (Hoy & Tarter, 2004)

- مبدأ المساواة: ويتمثل بتكافؤ الفرص، والأجور، والحوافز، وساعات العمل، والواجبات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة.
- مبدأ الاخلاق: ويتمثل بمجموعة الأخلاق من نزاهة، واستقامة، وصدق، وإخلاص، ...الخ.
- مبدأ الدقة الصحيح: يتمثل بضرورة أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة في المنظمة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، وقياس فاعليتها وإمكانية تصحيحها في حال وجود أي خطأ.
- مبدأ الالتزام: ويعني الالتزام بما هو عادل، خاصة في التعامل العادل مع العاملين، والمكافآت المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: يتمثل بمشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات وتطبيق الإجراءات كل على حسب مستواه الوظيفي وطبيعة عمله.

4.1 أبعاد العدالة التنظيمية:

وبالرجوع إلى الأدبيات النظرية في موضوع العدالة التنظيمية، نجد أن الباحثين اختلفوا في أبعاد العدالة التنظيمية، فمنهم من يرى أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد وآخر يراها أربعة أبعاد ومنهم من توجه إلى أنها خمسة أبعاد، وهي: (درة، 2008)

1. العدالة التوزيعية: وتتضمن عدة مبادئ منها تقسيم العمل والأجر المناسب.

2. العدالة الإجرائية: وترتبط بعدد من المبادئ منها وحده الهدف، والمساواة، والسلطة، والمسؤولية، وتسلسل السلطة، والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، والمركزية.

3. العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات): وهي مرتبطة بعدة مبادئ منها وحدة الأمر، والتأديب، والمبادرة، والمصلحة العامة، وروح الفريق.

وفيما يلي توضيح كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية:

1. العدالة التوزيعية: يرى (درة، 2008) أن العدالة التوزيعية هي مدى قناعة العاملين بعدالة توزيع المخرجات التي يحصلون عليها، وتتحقق العدالة التوزيعية بين العاملين عند المساواة في توزيع الفرص والمصادر بين العاملين، وترتبط العدالة التوزيعية بالمساهمات والإنجازات التي يقدمها العاملون للمنظمات التي يعمل بها مقابل ما يجنوه من مكافآت مثل الرواتب والحوافز، ويرى (السكر، 2012) أن العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التي يتلقاها العامل، حيث يقم العاملون بنتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

وقد صنّف (Koopman, 2003) العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1. الإنصاف: حيث يركز هذا النوع من العدالة التوزيعية على توزيع العوائد حسب مدى مساهمة العامل في العمل، بمعنى آخر أن العامل الذي يعمل بدوام كامل لا يتساوى أجره مع عاملا آخر يعمل لعدد ساعات معينة، فإذا تساوت الأجر فهذا تجاوز لقاعدة الإنصاف.

2. المساواة: ويعتمد التوزيع في هذا النوع على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية فقط ولا يأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس أو الدين أو العرق، فمعيار التوزيع هنا الإنتاجية والكفاءة في العمل.

3. الحاجة: يعتمد هذا النوع من توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين.

وكون أغلب العاملين يتصورون أن حجم المخرجات التي يحصلون عليه هي معيار حكمهم فيما إذا كانت المنظمة تتحلى بعدالة تنظيمية أم لا، وبالتالي العدالة التوزيعية هي أهم الأبعاد التي تحدد مدى وجود العدالة التنظيمية في المنظمة. (العجمي، 1998)

2. العدالة الإجرائية: عرف كلا من (Tepper and Taylor, 2003) العدالة الإجرائية على أنها تلك العدالة في الوسائل والأدوات التي يتخذها المديرون في المنظمات والمتعلقة بتخصيص الموارد، من خلال التركيز على الإجراءات والأساليب التي تستخدمها الإدارات العليا في المنظمات لتقييم أداء العاملين والتأكد من الإنصاف في إدارتهم.

وبحسب ما أشار إليه (Koopman, 2003)، فإن هناك نوعين من العدالة الإجرائية وهما: (سوزان، 2006، 26)

1. العدالة في الإجراءات النظامية: وهي تلك العدالة التي تستخدم قاعدة واحدة وواضحة للإجراءات والأساليب المستخدمة في المنظمة والمتعلقة بقرارات توزيع المكافآت.

2. **العدالة في الإجراءات المعلوماتية:** وتتعلق بالوسيلة الاجتماعية اللازمة لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتعلق بتوفير المعلومات الصحيحة والواضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات أيًا كان نوعها حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى آخر تبرير إجراءات القرارات المتعلقة بعملية التوزيع.

3. **العدالة التفاعلية:** تتمثل هذه العدالة في أسلوب المدير الذي يتعامل به مع العاملين عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية، وتشير أيضا إلى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق إجراءات المنظمة (بجاج، 2018).

حيث تحدّد العدالة التفاعلية جودة المعاملة من متخذ القرار في المنظمة وتعكس التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية (شعبان، 2010).

تقوم العدالة التفاعلية على أربعة عناصر رئيسية وهي: وضوح القرارات المتخذة ومبرراتها، وإخلاص متخذ القرار، وشفافيته واحترامه للعاملين ولباقة متخذ القرار في التعامل (درة، 2008).

وأوضح كلا من (Bies & Moag, 1986) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتحدد بناء على أربعة عناصر رئيسية:

1. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

2. مدى احترام المديرين في المنظمات للعاملين.

3. مدى شفافية وصراحة المديرين مع العاملين.

4. مدى التزام المديرين بأداب التعامل مع العاملين في المنظمة.

ويعتقد كلا من (Robbins & Judge, 2009) أن إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها هو أمر هام للمنظمات بشكل عام وله علاقة مباشرة بتحفيز وزيادة دافعية العاملين، حيث كان يُنظر للعدالة التوزيعية أنها أحد القضايا ذات العلاقة بنظرية المساواة، إلا أن الأبحاث والدراسات الحديثة أصبحت تنظر لمفهوم العدالة بشمولية من خلال النظر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية (سلطان والسعود، 2009).

5.1 أهمية العدالة التنظيمية:

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب وأبرزها تلك الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في المدى البعيد، حيث هناك تحدٍ في ضرورة السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين في المنظمات الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (عطا والعزاوي، 2014).

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية للمنظمة والعاملين من خلال المؤشرات التالية (أبو جاسر، 2010).

1. أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة، وذلك من خلال بُعد العدالة التوزيعية.
2. أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بُعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام المكافآت والعقوبات.
3. أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بُعد العدالة التفاعلية.
4. تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤوسين على الرؤساء والقرارات التنظيمية في المنظمة، كما تنعكس على السلوك والالتزام التنظيمي للعاملين.
5. تساهم العدالة التنظيمية في إبراز منظومة القيم الأخلاقية، والاجتماعية، والدينية لدى العاملين، كما تبرز أدوات التفاعل والنضج الإداري بين أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

المبحث الثاني: الرسوخ الوظيفي (Job Embeddedness)

الرسوخ الوظيفي هو مفهوم مهم في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر أساسياً لفهم تفاعل الأفراد مع بيئتهم العملية وكيفية تأثير ذلك على أدائهم واستمراريتهم في العمل، ويُعرف الرسوخ الوظيفي بشكل عام كتعلق الفرد بوظيفته بشكل عميق وإيجابي، ويتضمن ذلك الشعور بالانتماء والاهتمام بالعمل الذي يقوم به.

1.1 مفهوم الرسوخ الوظيفي:

الرسوخ الوظيفي هو مفهوم يُستخدم في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو يشير إلى عمق الارتباط والانتماء الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته. في الأساس، يعبر الرسوخ الوظيفي عن مدى استعداد الموظف للتفاني في عمله والبقاء في المنظمة، وهو يعكس مدى رضا الموظف عن علاقته مع العمل والمنظمة التي يعمل فيها.

وتحدث العديد من الباحثين عن مفهوم الرسوخ الوظيفي بشكل واسع تزامنا مع تقدم وتطور مجال إدارة الموارد البشرية حيث عرفه (Mitchell&Lee2001) بأنه عقد متعدد الأبعاد والذي يركز على العوامل التي تجعل الفرد راغبا في البقاء في عمله، وتنقسم الى عوامل داخل العمل وعوامل أخرى اجتماعية يتم تنميتها خلال مدة زمنية معينة.

بينما عرف (Mitchell et al.,2001; Yangh et al.,2013) الرسوخ الوظيفي بأنه عبارة عن العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الاسرة والمجتمع.

وأیضا عرف بأنه مجموعة واسعة من المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على بقاء الفرد (Zhang et al.,2012). كما تشابهه معه في الرأي (Murphy et al.2013) والذي عرف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة القوى والتي تقع داخل أو خارج المنظمة والتي تجبر الفرد على البقاء في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق عرف بأنه هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاجتماعية والمالية والنفسية التي لها أثر واضح على ثبات الموظفين في المنظمة وتأدية المهام المتعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زبائن العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل كما أن أنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل أخرى غير متعلقة في العمل كالأسرة والعوامل الشخصية(الحري،2018).

ولا بد من التنويه الى أن الرسوخ الوظيفي يختلف عن مفهوم معدل دوران العمل، لأنه بدلاً من التركيز على العوامل النفسية التي تدفع الموظفين إلى ترك المنظمة والبحث عن منظمة أخرى، يتم التركيز على العوامل التي تجعل الموظفين يحتفظون بالوظيفة؛ كما يجب الإشارة إلى أنه يختلف أيضا عن مفهوم الالتزام التنظيمي، فالرسوخ الوظيفي يعتبر مؤشر أقوى على النتائج السلوكية للموظفين.

2.1 أهمية الرسوخ الوظيفي:

الرسوخ الوظيفي يمثل أحد العوامل المهمة التي تؤثر في نجاح المنظمات واستمراريتها فعندما يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام بمنظمتهم، فإنهم يبذلون مزيداً من الرغبة في تحقيق أهدافها ومساهمة في نموها. إذا كانت المنظمة قادرة على تعزيز رسوخ وظيفي لدى موظفيها، فإنها تستفيد من استقرار الفريق العامل، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف الناتجة عن التغييرات الوظيفية المتكررة.

ومن وجهة نظر الباحثة فقد تم تعريف الرسوخ الوظيفي على أنه مجموعة العوامل المرتبطة بالعمل، والمؤثرة على قرار الموظف بالبقاء، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الرسوخ الوظيفي إلى بناء سمعة إيجابية للمنظمة كمكان عمل مرغوب فيه ومحترم، مما يساهم في جذب المواهب الجديدة والحفاظ على المواهب الحالية. لذا، يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية متمركزة حول تعزيز الرسوخ

الوظيفي كجزء أساسي من استراتيجيتها لتحقيق النجاح والاستدامة في الطويل الأجل حيث تتجلى أهمية الرسوخ الوظيفي في عدة نقاط:

- الاستمرارية والاستقرار في العمل: الموظفون الذين يشعرون برسوخ وظيفي عالي يكونون أكثر عرضة للبقاء في المنظمة لفترات طويلة هذا يقلل من معدلات التغيير في الوظائف ويساعد في الحفاظ على استقرار الفرق العاملة.
- زيادة الإنتاجية والأداء: الموظفون الذين يشعرون بالرضا والارتباط بالمنظمة يكونون عادةً أكثر تفانيًا وإنتاجية في عملهم فهم يعملون بجهد أكبر ويسعون لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.
- تقليل التكاليف الناتجة عن الاستبدال: عندما يكون الموظفون راسخين في وظائفهم، يقلل ذلك من حاجة المنظمة إلى تكاليف التوظيف والتدريب لتعويض الموظفين الذين يغادرون.
- تحسين سمعة المنظمة: عندما يكون الموظفون راضين وملتزمين، ينعكس ذلك إيجابياً على سمعة المنظمة كمكان عمل مرغوب فيه ومحترم.
- تعزيز الابتكار والإبداع: الموظفون الذين يشعرون بالارتباط والانتماء يكونون أكثر استعدادًا لتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات التي قد تسهم في تطوير المنظمة.

لذلك يعد الرسوخ الوظيفي مؤشراً على الارتباط العميق والالتزام الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته، وهو يعتبر عاملاً مهماً للنجاح المستمر واستقرار المنظمة.

3.1 خصائص الرسوخ الوظيفي

لرسوخ الوظيفي خصائص تشير إلى السمات والصفات التي يتمتع بها الفرد وتعزز قدرته على أداء واجباته بفعالية وكفاءة في بيئة العمل. وتشمل هذه الخصائص عادة مجموعة من السمات الشخصية والمهارات والقيم التي تسهم في نجاح الفرد في مجال عمله. ومن الأمثلة على هذه الخصائص:

1. الاعتراز بالعمل: يشير هذا إلى الشعور بالفخر والرضا بالعمل الذي يقوم به الشخص، ويسهم في تعزيز الالتزام والانخراط في العمل.
2. المسؤولية: تعني القدرة على تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال، والالتزام بإتمام المهام الموكلة بشكل جدي ومنتظم.
3. التعلم المستمر: الاستعداد لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات المطلوبة لتحسين الأداء في العمل.
4. العمل الجماعي: القدرة على التعاون مع الآخرين والعمل كفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
5. التحمل وإدارة الضغوط: القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية وإدارتها بفعالية لتحقيق الأداء المطلوب.
6. الاتصال الفعال: القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع الزملاء والعمال والمديرين لضمان تبادل المعلومات بشكل صحيح وفعال.

7. التفكير الإبداعي: مدى القدرة على التفكير بطرق جديدة وابتكارية لحل المشكلات وتحسين العمليات في مجال العمل.

هذه بعض الخصائص الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها الفرد ليكون لديه رسوخ وظيفي في بيئة العمل تحتاج هذه الخصائص إلى التطوير المستمر والممارسة لتحقيق أقصى استفادة منه.

يركز الرسوخ الوظيفي على الروابط والعوامل التي تُربط الموظف بمكان العمل والذي يتناول العوامل الاجتماعية والشخصية والمهنية التي تجعل من الصعب على الموظف ترك الوظيفة، حيث يشمل الربط بالزملاء والتفاعل الاجتماعي، وكذلك الاستثمار الشخصي والمهني الذي قام به الموظف في المنظمة ويمكن أن يكون الرسوخ الوظيفي ناتجًا عن عوامل تشمل التكامل مع الزملاء، وتوفير الفرص التنموية داخل المنظمة، والتحقق من توقعات الفرد في العمل (حداد، 2017).

فإن التركيز على تحسين الرسوخ الوظيفي في كلا المجالين — الوظيفة والمجتمع — من الممكن أن يساعد العاملين على تعزيز الروح المعنوية، وتعزيز الالتزام، وزيادة المرونة، وتحسين علاقات العمل، والحد من معدل دوران الوظائف؛ بالإضافة إلى زيادة مشاعر الرفاهية والرضا الوظيفي داخل فريقك، كما ان ضرورة تشجيع العاملين على تعزيز العمل بروح الفريق بكافة الاشكال والطرق وعلى كافة المستويات الادارية وتشجيع التفاعل والحوار، مما يؤدي إلى توطيد أواصر الثقة بين المديرين والعاملين لتعزيز الرسوخ الوظيفي وهذا ما يؤدي الى ترابطهم.

4.1 متطلبات الرسوخ الوظيفي :

تشير متطلبات الرسوخ الوظيفي إلى العوامل والشروط التي يجب توفرها لدى الفرد أو في بيئة العمل لتحقيق رسوخ واستقرار في الأداء الوظيفي. وتشمل هذه المتطلبات عدة جوانب، منها:

1. بيئة عمل مناسبة: يتطلب الرسوخ الوظيفي وجود بيئة عمل تشجع على الالتزام والانخراط وتوفير الدعم اللازم للموظفين أداء مهامهم بكفاءة
2. وضوح الأهداف والتوقعات: يجب على الفرد أن يكون على علم بالأهداف والتوقعات المتعلقة بعمله، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة لتوجيه جهوده بشكل فعال.
3. توافر الموارد: يحتاج الفرد إلى توفر الموارد اللازمة لأداء مهامه بكفاءة، بما في ذلك المعدات، والمواد، والتدريب اللازم.
4. فرص التطوير والترقية: يسهم توفير فرص التطوير المهني والترقية في تعزيز رغبة الموظف في الاستمرارية والالتزام بالعمل.
5. توازن بين العمل والحياة الشخصية: يؤدي توفير توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية إلى زيادة رفاهية الموظف وتحسين أدائه ورسوخه الوظيفي.
6. دعم الإدارة والتوجيه: يجب على الإدارة أن تقدم الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين للمساعدة في تحقيق أداء ممتاز وتطوير مهاراتهم.

7. **تقدير الأداء**: يساهم تقدير الأداء وتوفير ردود فعل إيجابية في تعزيز الرغبة في الاستمرارية والارتباط بالعمل. تلك هي بعض المتطلبات الرئيسية لتحقيق الرسوخ الوظيفي، والتي يجب أن تكون متاحة في بيئة العمل لضمان تحقيق أقصى استفادة من موظفيها وتعزيز كفاءتهم ورضاهم الوظيفي.

5.1 أهداف الرسوخ الوظيفي

تتلخص أهداف الرسوخ الوظيفي وكما أشار أليها (Kuhn,2020) على النحو التالي:

- **تعزيز الارتباط العاطفي**: بناء علاقات إيجابية وودية بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين المنظمة، مما يعزز الارتباط العاطفي والانتماء للمنظمة.
- **تحسين رضا الموظف**: إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة، تضمن رضا الموظفين وتعزز رغبتهم في البقاء في المنظمة.
- **زيادة الانخراط والمساهمة**: تشجيع الموظفين على المشاركة بشكل فعال في أنشطة العمل وتقديم مساهماتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- **تعزيز الثقة والاستقلالية**: إيجاد بيئة تثقيفية تشجع على الابتكار وتمنح الموظفين الثقة لتقديم أفكارهم وآرائهم.
- **تحقيق التوازن بين حياة الموظف الشخصية والمهنية**: دعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية يعزز رفاهية الموظف ويسهم في استمرارية الرسوخ الوظيفي.
- **تعزيز الاستقرار**: تحقيق استقرار الفرد في مكان العمل وتقليل التقلبات الوظيفية.
- **تعزيز الأداء**: تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم من خلال شعورهم بالانتماء والالتزام.
- **تطوير المهارات**: توفير بيئة تشجع على تعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية.
- **بناء الفريق**: تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون بين أفراد الفريق وتعزيز الروح الجماعية.
- **تحسين رضا الموظف**: زيادة رضا الموظف من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة.
- **تعزيز الانخراط**: دفع الموظفين للمشاركة الفعالة في أنشطة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- **تعزيز الولاء**: تحفيز الموظفين للبقاء والتفاعل بشكل إيجابي مع المنظمة لفترة طويلة. وتحقيق أهداف المنظمة من خلال فريق عمل قوي ومستقر.

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن للرسوخ الوظيفي الكثير من الأهداف من أهمها تحقيق استقرار ورفاهية الموظفين داخل بيئة العمل، مما يقلل من التقلبات الوظيفية ويحقق استمرارية العمل، والعمل على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم.

6.1 أبعاد الرسوخ الوظيفي

تتمثل أبعاد الرسوخ الوظيفي في النقاط التالية:

أولاً: الموائمة مع المنظمة

تعني درجة التوافق والانسجام بين قيم الموظف الشخصية وأهدافه المهنية وخطته المستقبلية مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته الحالية من معارف ومهارات وقدرات (Chen & Ayoun, 2019)، كما أنه شعور الموظف بأن اهتماماته ورغباته الفردية والمجتمعية والتي تتسجم مع ثقافة المنظمة.

وهي توافق قيم الفرد الشخصية من حيث مستقبله وأهدافه المهنية بحيث تكون موائمة مع ثقافة المنظمة ومتطلبات الوظيفة مباشرة، وذلك مثل المعرفة الوظيفية للمهارات والقدرات كما ينظر الأفراد الى اي مدى يتناسب مع البيئة والمجتمع وأن عدم الاهتمام بالمواءمة التنظيمية والمجتمعية يؤدي إلى زيادة دوران العمل.

تؤدي الموائمة إلى شعور العاملين بالارتياح للعمل في المنظمة، والانسجام والتوافق بين قيم وأهداف الفرد والمنظمة، وموائمة الأفراد داخل فرق العمل، واستخدام المهارات والمواهب في الوظيفة بشكل جيد (الزيادي، 2020).

كما ان وجود الموائمة يقلل احتمال البحث عن وظيفة جديدة الوظيفة وترك وظيفته وأن العوامل التي تؤثر على المواءمة خارج العمل قد تتمثل في حجم المدينة التي يعمل فيها العاملين، الموقع، المناخ، وسائل الراحة والأنشطة المتوفرة، فكل هذه العوامل تصبح ذات أهمية عند اتخاذ قرار ترك العمل.

وعلى الرغم من وجود عدة عوامل تؤثر على الملائمة التنظيمية، إلا أنه من الضروري أن يؤثر كل عامل بمفرده في بقاء العاملين ولكنها مجتمعة تمثل عوامل تؤثر على الملائمة التنظيمية ومن ثم بقاء العاملين.

وتشير الموائمة أيضا إلى قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع بيئة وهيكلية المنظمة التي يعمل فيها في سياق العمل، ويُفهم الموظفون عادةً عندما يكونون متماشيين أو موائمين مع المنظمة بأنهم يتمتعون بالقدرة على فهم وتناسق مع قيم المنظمة، ومبادئها، وهيكليتها التنظيمية وأهدافها ويندرج أدناه بعض الجوانب التي يمكن ان تشملها الموائمة مع المنظمة:

1. **فهم الثقافة المنظمة:** يعني ذلك فهم القيم والمعتقدات والتوجهات التي تميز المنظمة، والتي تؤثر على سلوك الموظفين وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم.
2. **تبني أهداف المنظمة:** يعني ذلك أن يكون لدى الموظفين تفهم واضح لأهداف المنظمة ومساهماتهم في تحقيقها من خلال أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.
3. **التكيف مع بيئة العمل:** يعني ذلك قدرة الموظف على التكيف مع التحولات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، سواء كانت تغييرات في هيكل المنظمة، أو في المتطلبات الوظيفية، أو في سياسات العمل.

4. **التوافق مع القواعد والإجراءات:** يعني ذلك الامتثال للسياسات والإجراءات والقوانين التي تحكم سلوك الموظفين في المنظمة.

5. **المساهمة في بناء الفريق:** يعني ذلك المشاركة الفعالة في العمل الجماعي ودعم زملائهم في الفريق لتحقيق أهداف المنظمة بشكل مشترك.

وبشكل عام، الموائمة مع المنظمة هي تماشي الموظف مع رؤية وأهداف المنظمة ويعمل بناءً على دعمها وتحقيقها من خلال أداء عمله بشكل فعال ومساهمة في نجاح المنظمة.

ثانيًا: التضحية المتعلقة بالمنظمة

هي المنافع المادية والمعنوية التي سيفقدونها العامل عند ترك وظيفته أو هي التكلفة النفسية والاجتماعية والمادية التي يتحملها نتيجة ترك العمل بالمنظمة ويترتب على ترك الوظيفة خسائر متعلقة بالعمل مثل الزملاء والراتب ومعاش التقاعد وأما الخسائر المتعلقة بالمجتمع مثل التخلي عن وسائل نقل مريحه والعلاقات الاجتماعية. (الحمزة، 2022)، كما أنها مقدار المزايا والمنافع التي من الممكن أن يستغني عنها الموظف في حال ترك عمله.

من الواضح أن التضحية المتعلقة بالمنظمة تشير الى الاستعداد لتقديم تضحيات شخصية أو مهنية من قبل أفراد المنظمة من أجل مصلحة الشركة أو المنظمة التي يعملون فيها. هذه التضحيات قد تكون فيشكل التقاني في العمل، أو تقديم جهد إضافي لتحقيق اهداف المنظمة، أو التضحية بالراحة الشخصية من أجل تلبية احتياجات المنظمة.

هنا بعض الأمثلة على التضحية المتعلقة بالمنظمة:

- **العمل بجهد إضافي:** يقوم الموظفون في بعض الأحيان بالعمل بساعات إضافية أو تقديم تقاني أكبر في أداء واجباتهم من أجل إنجاز مهام محددة أو مشاريع هامة للمنظمة.
- **تحمل المسؤولية الإضافية:** يمكن أن يتطلب دعم المنظمة تحمل مسؤوليات إضافية أو تولي مهام جديدة بالإضافة إلى المسؤوليات الحالية.
- **تقديم التضحية المالية:** قد يُطلب من الموظفين تقديم تنازلات مالية مثل تخفيض الراتب أو تعديل البدلات في حالات الأزمات المالية التي تواجه المنظمة.
- **تأجيل الراحة الشخصية:** قد يتطلب من الموظفين تأجيل الإجازات أو التخلي عن وقت الفراغ الشخصي لتلبية احتياجات المنظمة في فترات زمنية حرجة.
- **تبني ثقافة العمل الجماعي:** قد يتطلب من الموظفين التقاني في بناء ثقافة عمل تعزز التعاون والتكامل داخل المنظمة، وذلك عبر تقديم الدعم والمساهمة الفعالة في المشاريع المشتركة.

التضحية المتعلقة بالمنظمة قد تكون ضرورية في بعض الأحيان لضمان استمرارية العمل وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومع ذلك، يجب أن تكون هذه التضحيات متوازنة ومُتوافقة مع الاحترام والتقدير لحقوق واحتياجات العمال.

وتمثل التضحية خسارة المنافع المادية والمعنوية المتاحة حالياً والمتوقع وجودها مستقبلاً، فعند ترك العامل العمل بالمنظمة سوف يفقد العامل كل هذه المزايا، كما أن المنافع المادية قد تكون حصص المشاركة في الأسهم أو ما يسمى خطط المنافع قد تدفع العامل للبقاء في العمل، وقد تأخذ التضحية التنظيمية العديد من الأشكال على سبيل المثال: صعوبة حصول العامل على وظيفة مماثلة للوظيفة التي تركها، فعلى الرغم من وجود العديد من أشكال التضحية التنظيمية غير الواضحة فيجب على العاملين الاخذ في الاعتبار بعض صور التضحية التنظيمية غير الواضحة (Bennett, 2016).

كما تظهر التضحية عندما يتطلب الامر للانتقال الى وظيفة جديدة لكونها أقرب لمكان السكن على سبيل المثال أو الانتقال الى مجتمع اخر فهناك مستوى مرتفع من التضحية والخسارة التي يحملها العامل وهو تقديم التنازلات التي يسعى اليها العامل في بعض الاحيان او تحمل اي معوقات داخل عمله من اجل عدم التضحية بتركه للعمل والانتقال الى غيره وفقدان مكانته الخاصة بين اصدقاء العمل والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يجب تعويضه.

ثالثاً: الروابط التنظيمية هي العلاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية التي يكوّنها الفرد نتيجة العمل بالمنظمة حيث يكون هناك علاقات متبادلة بين الموظف وأعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمي إليها. (AlGhazali, 2020).

كما تؤدي الروابط الاجتماعية والتنظيمية الى التفاعل والمشاركة والتزام العاملين في العمل والبقاء على رأس عملهم، لذلك كلما زادت الروابط مع الفرد والمنظمة قل ترك الافراد العاملين للوظيفة بالإضافة الى أن الروابط التنظيمية هي هيكلية تحدد العلاقات الوظيفية والهرمية بين الأقسام والأفراد في المنظمة، وتعكس هذه الروابط كيفية تنظيم السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة وتستخدم الروابط التنظيمية لتحديد من يقرر ومن ينفذ، وكيفية تدفق المعلومات والقرارات داخل المنظمة.

وتتضمن الروابط التنظيمية مجموعة من الترتيبات، بما في ذلك:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو تقسيم المنظمة إلى وحدات أو أقسام مختلفة بناءً على وظائفها وأدوارها.
- **السلطة والتحكم:** توضح الروابط التنظيمية من يتخذ القرارات ومن يتحكم في تنفيذها.
- **التواصل وتدفق المعلومات:** تبين كيفية تدفق المعلومات داخل المنظمة وبين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.
- **التقارير والمساءلة:** توضح من يقدم التقارير لمن وكيفية تقييم الأداء وتحديد المسؤوليات.

تؤدي الروابط التنظيمية الشعور العاملين بالارتياح للعمل في المنظمة والانسجام والتوافق بين قيم واهداف الفرد والمنظمة كما مواءمة الافراد داخل فرق العمل، واستخدام المهارات والمواهب في الوظيفة بشكل جيد، كما تشير الارتباط الفرد بوظيفته وبالمنظمة والتفاعل مع زملاء العمل روابط رسمية وغير رسمية والمشاركة في العمل الجماعي والالتزام بالعمل.

وتلعب الروابط التنظيمية دورًا هامًا في تحقيق أهداف المنظمة وتنظيم عملها بكفاءة. فهي تساهم في تحديد السلطة والمسؤوليات وتوجيه التواصل وتيسير تدفق المعلومات، مما يساهم في تعزيز التنظيم والتنسيق داخل المنظمة.

والنتيجة مما تم ذكره أعلاه، أن الروابط التنظيمية تُعد عنصرًا أساسيًا في هيكلية المنظمات، حيث تحدد كيفية تنظيم السلطة والمسؤوليات وتوجيه التواصل وتدفق المعلومات داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف والنجاح المنظمي والاستراتيجي.

7.1 العوامل المؤثرة على الرسوخ الوظيفي

وبشكل عام يمثل الرسوخ الوظيفي عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات واستدامتها، حيث تشمل مجموعة من الجوانب التي تؤثر على استقرار وارتباط الموظف بمكان العمل، إليك بعض العوامل الرئيسية (القضاة، 2019):

- **الالتزام الوظيفي (Affective Commitment):** يشير إلى مدى رغبة الموظف في البقاء في مكان العمل نتيجة للانتماء العاطفي والتفاعل الإيجابي مع المنظمة.
- **الالتزام المستمر (Continuance Commitment):** يرتبط بتقييم الموظف لتكلفة تغيير وظيفته، حيث قد يكون البقاء أكثر جدوى اقتصادية من الرحيل.
- **الالتزام الفعال (Normative Commitment):** ينبعث من الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة، مما يدفع الموظف للالتزام بالعمل لأسباب أخلاقية.
- **الانتماء الفردي (Individual Attachment):** يعكس مدى شعور الموظف بالانتماء الشخصي للمنظمة، بمعنى أن المنظمة تلبى توقعاته الشخصية والمهنية.
- **التحسين المهني (Career Development):** يتعلق بفرص التقدم وتطوير المهارات داخل المنظمة، مما يساهم في رغبة الموظف في البقاء.
- **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):** يؤثر بشكل كبير على مدى استمرارية الموظف في وظيفته، حيث يزيد الرضا الوظيفي من احتمالية الرسوخ.
- **التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية (Work-Life Balance):** يلعب دورًا هامًا في راحة الموظف واستمراره في العمل.
- **الدعم الإداري (Management Support):** تأثير الدعم والتوجيه الذي يقدمه الإداريون في تعزيز الرغبة في البقاء.

فهذه العوامل تكوّن مجموعة من المؤثرات على مدى استقرار الموظف في مكان العمل وتشكل جوانب متنوعة من الرسوخ الوظيفي، إذن الرسوخ الوظيفي له أهمية فهم عميق لعلاقة الموظف بمكان العمل، ومن خلال تسليط الضوء على جوانب متعددة من هذا المفهوم، يظهر بوضوح أن الرسوخ الوظيفي ليس مجرد مفهوم نظري، بل يمتد إلى تأثيراته الواقعية على أداء الموظف وأداء المنظمة، من خلال النظر في عوامل الربط الاجتماعي، والالتزام العاطفي والمهني، والتفاعل الإيجابي مع البيئة الوظيفية، يتبين أن الرسوخ الوظيفي يلعب دورًا حيويًا في استقرار الموظفين وتحسين أدائهم (شحاتة، 2019).

ترى الباحثة أن الرسوخ الوظيفي يشير إلى الاستقرار الوظيفي وإلى مستوى الأمان والضمان الذي يتمتع به الفرد في وضعه الوظيفي. وهو يعكس احتمالية أن يتمكن الفرد من الحفاظ على وظيفته الحالية مع مرور الوقت دون التعرض لخطر الإنهاء المفاجئ أو فقدان الوظيفة. وتساهم عدة عوامل في الاستقرار الوظيفي، ويمكن أن تختلف تبعاً للصناعة والظروف الاقتصادية والظروف الفردية وظروف العمل أيضاً.

المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

في عالمنا اليوم والمتغير بسرعة، يواجه القادة تحديات عدة تتطلب منهم الاستجابة بطريقة تعكس القيم الأخلاقية. فالقيادة الأخلاقية ليست مجرد إدارة الأمور بمهارة وكفاءة، بل هي أيضاً إلهام الآخرين وإشراكهم بأخلاقيات عالية في صناعة القرار والتنفيذ.

تتجلى القيادة الأخلاقية كمفهوم فريد يجمع بين القيم الأخلاقية والقيادية في سياق واحد، حيث يتمثل دور القائد في توجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف بطريقة تتسم بالنزاهة والمسؤولية. تعتبر القيادة الأخلاقية منهجاً فعّالاً يثبت جدارته في بناء علاقات قوية وثقافات منظمة مستدامة.

يستند النجاح الحقيقي للقيادة الأخلاقية إلى أسس قوية مثل النزاهة، حيث يكون القائد مثالاً حياً للتصرفات الأخلاقية المثلى. كما تعتمد أيضاً على العدالة والاحترام، لأن القائد الأخلاقي يتعامل مع جميع أفراد المجتمع بمساواة واحترام دون تحيز أو تمييز.

ومن الجوانب الرئيسية للقيادة الأخلاقية أيضاً تعزيز المسؤولية الاجتماعية، حيث يدرك القائد دوره في تحقيق الصالح العام وتحسين حياة الآخرين بشكل عام.

1.1 مفهوم القيادة الأخلاقية:

هي صفات وقدرات مميزة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة (الكبير، 2016).

كما تعرف من وجهة نظر الباحثة على أنها قدرة القائد في التأثير على موظفين البنك من خلال التركيز على الأخلاق والقيم والمبادئ والسلوكيات الصحيحة التي تعتبر المرشد لكافة سلوكياتهم ونشاطاتهم.

2.1 أهمية القيادة الأخلاقية:

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حيوياً في نجاح المنظمات والمجتمعات على المدى الطويل فعندما تتبنى القيادة الأخلاقية القيم، الاحترام، والحقوق وتعترف بالجهود ستحفز العاملين على تحقيق أداء أفضل وسيكونون أكثر استعداداً لتقديم مساهمات إيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي مريح يشجع العاملين على البقاء في المنظمة.

وقد أكد الكرد (2020) أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في توجيه سلوك العاملين وتنظيم العلاقة بين أفراد المنظمة، وتعمل القيادة الأخلاقية أيضًا على تعزيز سمعة المنظمة وصورتها على الصعيد الداخلي والخارجي، وتحديد معايير الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات للمستفيدين وتنمية روح الالتزام لدى أفراد المنظمة.

بالإضافة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في المنظمة يصنع الثقة والالتزام في المنظمة على مستوى العاملين والعملاء، ويتميز القادة الأخلاقيون بالعدالة والإيثار واتخاذ القرارات العادلة التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع.

3.1 أبعاد القيادة الأخلاقية

تتكون القيادة الأخلاقية من عدة أبعاد تشكل مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تعكس القيم الأخلاقية وتوجهات القادة نحو العمل والتفاعل مع الموظفين والمجتمع. هنا بعض الأبعاد الرئيسية للقيادة الأخلاقية:

1. النزاهة والصدق:

يتمثل هذا البعد في أهمية أن يكون القائد صادقًا ونزيهًا في جميع تفاعلاته واتصالاته. فيجب أن يكون القائد موثوقًا به ويعمل بشفافية وصدق في التعامل مع الموظفين والشركاء والعملاء.

2. العدالة والمساواة:

يشمل هذا البعد التعامل بعدالة مع جميع أفراد المنظمة دون تمييز أو تفضيل فيجب على القائد أن يكون متساويًا في معاملته وتوزيع الفرص والمكافآت وفقًا للقيم والقوانين المعتمدة.

3. التعاطف والاحترام:

يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على فهم واحترام مشاعر واحتياجات الموظفين، والاستماع إلى آرائهم ومخاوفهم. يعتبر القائد الأخلاقي من يظهر التعاطف والاحترام في تعامله مع الآخرين.

4. المسؤولية الاجتماعية:

يتمثل هذا البعد في تبني القادة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والتفكير في الآثار الاجتماعية والبيئية لقراراتهم وأفعالهم. يسعى القائد الأخلاقي إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والمسؤوليات الاجتماعية.

5. التميز والتطوير المستمر:

يتمثل هذا البعد في السعي المستمر لتحقيق التميز والتطوير المستمر، مع مراعاة القيم الأخلاقية والمبادئ في العمليات واتخاذ القرارات. يسعى القائد الأخلاقي لتحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي بطرق تلائم المبادئ الأخلاقية.

6. التوجيه والتأثير الإيجابي:

يتمثل هذا البعد في قدرة القائد على توجيه وتأثير الموظفين بشكل إيجابي من خلال القيام بأفعال وقرارات تعكس القيم الأخلاقية وتلهم الآخرين للعمل بنفس الروح.

تشابه هذه الأبعاد في الغالب بين العديد من النماذج والنظريات حول القيادة الأخلاقية، حيث يتم التأكيد على القيم والمبادئ الأخلاقية كأساس للقيادة الفعالة والمستدامة.

وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية تستند في المنظمات الحديثة إلى انتهاز فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل والتي تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمتماشية مع القيم السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها والمؤدية إلى تنمية روح التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، وإيجاد مناخ يسوده الثقة والاحترام، والشعور بالمسؤولية هو الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية العاملين تجاه العمل، كما تتجلى عظمة القيادة الأخلاقية في أثرها الذي تتركه على الآخرين إذ أنها القوة التي تلهم الناس، وتنمي الثقة في الذات، وتعزز العدالة والتسامح. لذا، فلنكن قادة يحتذى بهم، يصنعون الفرق بأخلاقهم وتصرفاتهم، ليبقى إرثهم الأجل في قلوب الآخرين وفي ذاكرة التاريخ.

❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالرجوع الى العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعات الدراسة، ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية

- هدفت دراسة الحوراني (2022) للتعرف على أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية: الدور المعدل للقيم الإسلامية في العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (354) عامل في شركات الاتصالات الأردنية، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة بالمجمل، كما بينت النتائج أن مستوى تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وتطبيق القيم الإسلامية في العمل جاء بدرجة مرتفعة بالمجمل، كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعاده في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الإسلامية في العمل في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية بوجود الدور المعدل للقيم الإسلامية في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ

على مستوى العدالة التنظيمية وذلك من خلال متابعة أنظمة الأجور والمكافآت باستمرار وتحديثها وفقاً لمتطلبات وظروف العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

- **بحث دراسة (Rini and Armida (2020)** في تأثير عناصر العدالة التنظيمية التي تغطيها ثلاثة أشكال محددة من العدالة وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة المتبادلة على أساس الدعم التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من ممرضات المستشفيات العامة الخاصة في بادانج (أندونيسيا). بلغ حجم العينة 30، وتم توزيع استبانة تم تطويرها لهذا الغرض على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات عن طريق الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برمجية التحليل الإحصائي SPSS أشارت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي على الدعم التنظيمي المدرك، وأظهرت أيضاً أن العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي على الدعم التنظيمي المدرك، وكذلك العدالة التفاعلية لها تأثير إيجابي على الدعم التنظيمي المدرك.

- **بحث دراسة (Ashraf, et al. (2020)** العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية، إضافة لتقييم دور الوسيط "رأس المال النفسي" بين كلا من العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية، تم إجراء الدراسة على 345 من معلمي الكليات في باكستان وبنغلاديش، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر سلباً على المعلمين في الانخراط في المعارضة التنظيمية، وأن رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط العلاقة بين إدراك العدالة (العدالة التنظيمية) والمعارضة التنظيمية، ومن الممكن تقليل مستوى المعارضة بين المعلمين وتحويله بشكل إيجابي من خلال التركيز على رأس المال النفسي الناجم عن الظلم التنظيمي، إضافة إلى أن هذه الدراسة مفيدة لواضعي السياسات في تأسيس السلوكيات والمواقف الإيجابية بين الموظفين العاملين في المنظمات.

- **هدفت دراسة (Akram and Hussain (2020)** إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك العمل المبتكر للموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الصيني مع تحليل الدور الوسيط "تبادل المعرفة" بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم جمع البيانات من خلال الاستبانة من 345 مستجيباً يعملون في شركات الاتصالات الصينية. ونتج عن الدراسة وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في قطاع الاتصالات الصيني ووجود أثراً إيجابياً للعدالة التنظيمية على سلوك العمل المبتكر للموظفين ومشاركة المعرفة، حيث ساهمت مشاركة المعرفة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي للموظف، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتوافر العدالة التنظيمية لدى الرؤساء العاملين في قطاع الاتصالات الصيني لما له من أثر إيجابي على أداء الموظفين فيها.

- **هدفت دراسة (Alvi et al. (2019)** إلى البحث عن العلاقة بين صوت الموظف من خلال العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تكون مجتمع البحث من القطاع المصرفي في لاهور (باكستان) وتم اختيار 15 فرعاً للبنك بشكل عشوائي، تم توزيع ما مجموعه 220 استبانة على مجتمع البحث كان منها 190 استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي المباشر للعدالة التنظيمية على صوت الموظف والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، وأظهرت النتائج أن صوت

الموظف يتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي إلى جانب بُعديها (نمو المبيعات والربحية). وأوصت الدراسة بضرورة أخذ النتائج بعين الاعتبار لما لها من أهمية في صياغة وترسيخ آلية صوت الموظف.

- **هدفت دراسة أمين، (2018)** إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، حيث قام الباحث بتطوير نموذج مقترح للدراسة لاختبار أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي. وكانت أداة الدراسة هي المقابلات الشخصية مع العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة عن طريق المقابلة الشخصي، إضافة إلى الاستبانة. وتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقام البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة على 374 عامل، وبلغت عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 373 بنسبة تقدر بحوالي 99.7% من حجم العينة. وبينت نتائج التحليل وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط، المواءمة، التضحية). كما بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الرسوخ الوظيفي:

- **هدفت دراسة (Ma and Lu (2023)** إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للطلاب لتحسين الرسوخ التنظيمي في الكلية المهنية في الصين، وقت تم إجراء الدراسة على عينة من طلاب كلية الفنون التطبيقية في بكين (الصين) وعددهم 59 طالباً في السنة الثانية في تخصص الهندسة الميكانيكية والكهربائية، تم تطوير استبانة خاصة لهذه الدراسة من 24 سؤال لجمع البيانات من العينة، إضافة إلى المقابلات الجماعية، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من أهمها أن هنالك علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرسوخ التنظيمي فكما تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية يتحسن مستوى الرسوخ التنظيمي .

- **هدفت دراسة الحمزة (2022)** للتعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي المتمثلة في المواءمة التنظيمية والمجتمعية، التضحية التنظيمية والمجتمعية، الروابط التنظيمية والمجتمعية على تدعيم سمعة المنظمة وتم إجراء البحث على العاملين بشركة إسمنت تبسة/الجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع البحث في 130 عامل بشركة إسمنت تبسة/ الجزائر، وتوصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على تدعيم سمعة المنظمة، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم إدارة شركة إسمنت تبسة/ الجزائر بإشراك العاملين في تنمية أنشطة المجتمع مثل تقديم التبرعات لبناء المدارس والمستشفيات وتزويدها بالمتطلبات والأجهزة المناسبة وبناء المساكن للفقراء مما يحقق المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه المجتمع، ويحسن من سمعتها في المحيط.

- هدفت دراسة **Suruchthananon (2022)** لتحليل العلاقة بين عوامل الرسوخ الوظيفي ونوايا الاحتفاظ لموظفي إدارة الإيرادات، وتم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة وزعت على 410 موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية كالجنس، والمستوى التعليمي، وسن العمل، والدخل الشهري لا يؤثر على اندماج الوظيفة، كما أثرت كل من المتغيرات الديموغرافية كالموطن، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي على الرسوخ الوظيفي، حيث يرتبط الرسوخ الوظيفي بشكل إيجابي بالاحتفاظ بموظفي إدارة الإيرادات بمستوى عالٍ إلى مستوى عالٍ جداً، وترتبط علاقة عامل المنظمة باحتفاظ موظفي إدارة الإيرادات أعلى من عوامل المجتمع. لذلك، فإن العوامل المؤثرة الإيجابية للاحتفاظ بموظفي إدارة الإيرادات هي عامل التضحية وعامل الملاءمة، وقد أوصت الدراسة بأهمية دعم البيئة الوظيفية لدعم رضا العاملين ورسوخهم.

- هدفت دراسة الشايح **(2022)** إلى التعرف على واقع ممارسة الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الدمام/السعودية، والكشف عن الفروق الاحصائية وفقاً لمتغيرات (الخبرة، سنوات الخدمة، الجنس)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة البحث من (377) معلم ومعلمة من معلمي مدارس التعلم العام وقد اشارت الدراسة إلى واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام/السعودية من وجهة نظر المعلمين فيما يرتبط بالمواءمة متحقق بدرجة عالية، توجد فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة حول واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام الرسوخ التنظيمي بالنسبة للدرجة الكلية وبعدي المواءمة والروابط تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم البيئة التنظيمية للعاملين لتحسين فرص رسوخهم التنظيمي.

- هدفت دراسة **Dong (2022)** للبحث في دور الرسوخ الوظيفي في الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 27 مكتب لتطوير الموارد البشرية في كوريا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الرسوخ الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، كما أشارت النتائج أن أسباب دوران الموظف داخل وخارج العمل قد تثري معرفة الالتزام الوظيفي، مما يطورها إلى ما هو أبعد من التركيز الحالي على الاحتفاظ بالموظف، كما أن الرسوخ الوظيفي والتوجيه التعليمي يساهمان بالتنبؤ بشكل كبير بالالتزام التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد دراسات مستقبلية تربط ما بين الرسوخ الوظيفي والالتزام الوظيفي من خلال دراسة متغيرات متنوعة.

- هدفت دراسة **جاد الكريم (2021)** لتحديد العلاقة بين الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال في مصر، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم إجراء عدد من المقابلات وتوزيع استبانة على عينة مكونة من 1047 فرد، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين متوسط نسبياً، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري ووجود تأثير

ذو دلالة احصائية للرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري، وقد اوصت الدراسة بتوفير الاتحاد العديد من الدورات الفنية والادارية التي تساعد العاملين في وظائفهم وتتمى مهاراتهم المختلفة.

- **هدفت دراسة عشري (2021)** إلى اختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد والروحانية في مكان العمل بوصفها وسيطاً تفاعلياً على الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة (مصر)، وأجري البحث على عينة حجمها 370 وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة 277 قائمة بمعدل استجابة 74.8% ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين مناخ العمل الأخلاقي وكل من الروحانية في مكان العمل والرسوخ التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الروحانية في مكان العمل والرسوخ التنظيمي بالإضافة إلى وجود أثر للروحانية في مكان العمل في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي.

- **هدفت دراسة (Sudibjo and Suwarli 2020)** إلى تحديد تأثير التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي والرسوخ الوظيفي لمعلمين في مدرسة XYZ في إندونيسيا، حيث بلغت عينة الدراسة 52 معلماً قاموا بالتدريس في تلك المدرسة الثانوية، وتم استخدام طريقة PLS-SEM في تصميم البحث، وكان من أهم نتائج الدراسة أن العمل والحياة والتوازن الإيجابي المتأثر بقيادات كفؤة تدعم نية البقاء والرسوخ الوظيفي كما يؤثر التوازن بين العمل والحياة بشكل إيجابي على نية البقاء من خلال الاندماج الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة بشكل إيجابي يؤثر على نية البقاء من خلال الرضا الوظيفي.

- **هدفت دراسة الزيايدي (2020)** للتعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي على دعم سمعة المنظمة لدى العاملين وفقاً للاختلافات الديموغرافية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، تم توزيع استبانة على 230 عامل، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة احصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي بشكل كلي على سمعة المنظمة وأشارت النتائج أن بعد المواءمة (التنظيمية والمجتمعية) هو أكثر الأبعاد المؤثرة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك اختلافات ذات بعد معنوي في مستوى الرسوخ الوظيفي وعلاقتها بدعم سمعة المنظمة لدى العاملين بشركة حديد عز السادات/ مصر، وذلك تبعاً للاختلافات الديموغرافية بينما لم تجد الدراسة فروقات بين استجابات العاملين حسب نوع الوظيفة طبقاً لأبعاد الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة، وقد تم التوصية بضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين بإعلام العاملين بشكل علني وصريح من خلال الاجتماعات والندوات عن ثقافة الشركة حتى يكون هناك انسجام وتوافق بين المعارف والمهارات الخاصة بالعاملين والمتطلبات اللازمة للوظائف بالشركة لتحقيق المواءمة التنظيمية داخل بيئة العمل.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المعدل (القيادة الأخلاقية)

- هدفت دراسة الحنيطي (2022) إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء الرصيفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (340) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانة القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة/ الأردن من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحور وعلى مستوى أبعاده الثلاثة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78) كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي على مستوى المحور وعلى مستوى البعدين جاء مرتفعاً و بمتوسط حسابي (3.72) كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والمناخ التنظيمي وكانت معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً وبناء وقد أوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بمنح مديري المدارس ومديراتها مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقهم والواجبات المطلوبة منهم، ليتمكنوا من إضفاء مناخ مدرسي أكثر إيجابية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإجراء دراسات وبحوث حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية، ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدارس الأردن.
- تسلط دراسة (Vikaraman et al (2021) على قياس مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية للمدير والثقة في القائد كما يراها معلمو المدارس الابتدائية والثانوية في ماليزيا، تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان تم تطويره لهذا الغرض من خلال توزيعه على 438 مدرسا في المدارس العامة في ماليزيا، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي والاستنتاجي. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بمستوى عال، كما أن مستوى ثقة المعلم في مديري المدارس مرتفعاً أيضاً. وأظهرت نتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية للغاية بين القيادة الأخلاقية وثقة المعلمين في مديريهم، كما تم إجراء مقابلة شبه منظمة مع ثلاث من مديري المدارس لجمع البيانات النوعية التي كشفت أن المديرين الماليزيين يفتقرون إلى فهم أسلوب القيادة الأخلاقية، ومع ذلك مارسوا عدة أبعاد للقيادة الأخلاقية في إدارة مدارسهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج القيادة الأخلاقية في ممارسات القيادة المدرسية الحالية لفهم تأثيرها بشكل أكبر.
- هدفت دراسة محمود (2020) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا - علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال - حل القضايا الأخلاقية) على تحسين كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لمواني أبو ظبي/ الإمارات العربية المتحدة إلى جانب التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو مدى تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت

الباحثة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (293) من العاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي، كما تم استخدام أسلوب تحليل المسارات وهو من الأساليب الهامة نظرا لتعدد المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني ابوظبي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقا للجنس والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها وضع سياسة أخلاقية مكتوبة بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنويا وبشكل دوري، وأهمية وجود برامج تدريبية تُعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل.

❖ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة: اختارت الباحثة ثلاثة متغيرات إدارية مهمة جدا، وهي العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي والقيادة الأخلاقية. وقامت الباحثة بدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، ولا يوجد في أي من الدراسات السابقة - بحدود علم الباحثة- من درس هذه المتغيرات مجتمعة.

- تميزت الدراسة الحالية من حيث هدف الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات التي أُجريت في بيئات مختلفة، معظم تلك الدراسات التي بحثت في موضوع العدالة التنظيمية بحثت في الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، واعتمدت الباحثة أيضا هذه المتغيرات في الدراسة، إلا ان معظم تلك الدراسات ربطت العدالة التنظيمية بمواضيع إدارية أخرى مثل الأداء التنظيمي والدعم التنظيمي والمعارضة التنظيمية وغيرها، ودراسات نادرة من بحثت عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بالرسوخ الوظيفي والتي هي محور هذه الدراسة، إضافة إلى أن الباحثة اختارت القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في هذه الدراسة لبيان مدى دوره في طبيعة العلاقة التأثيرية للعدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي ولم يرد هذا في الدراسات التي اطّلع عليها الباحثة.

- كما تميزت الدراسة في مكان تطبيق الدراسة: حيث طبقت هذه الدراسة على تطبيق اداة الدراسة على الموظفين العاملين في البنوك التجارية في الاردن، في حين ان معظم الدراسات طبقت في بيئات مختلفة، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي تم دراسته وتحليله، والفترة الزمنية التي تم تناولها.

❖ منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الوصول لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، بوجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل. حيث تقدّم هذه المنهجية عرض واضح ومتسلسل لجميع أجزاء البحث العلمي من مشكلة الدراسة إلى جمع البيانات وتحليلها، إلى تفسير نتائجها للوصول إلى وصف واضح للمشكلة ونتائج واضحة تفيد مجتمع الدراسة في حال أخذ نتائج وتوصيات الدراسة بعين الاعتبار.

❖ مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي جميع البنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن (مدير، نائب مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم، وموظف) والبالغ عددهم حوالي (17569) موزعين على 12 بنك. حيث ارتأت الباحثة إلى اختيار هذه الفئات المختلفة وبمستويات إدارية مختلفة، ليكون هناك تصور أوضح لرؤية أفضل النتائج المتوقعة من هذه الدراسة. ولصعوبة دراسة المجتمع بشكل كامل، قامت الباحثة بتحديد عينة ممثلة للمجتمع بأسلوب العينة العشوائية البسيطة تم احتسابها بناء على ما أشارت إليه (Sekaran & Bougie, 2020) بخصوص اختيار عينة من مجتمع معلوم.

قامت الباحثة بإعداد الاستبانة إلكترونياً باستخدام Google form، وتم توزيع رابط الاستبانة إلى 400 موظف في البنوك التجارية الأردنية المختلفة، تم تعبئة ما مجموعه 300 استبانة فقط وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبنسبة 75% من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	141	47%
	أنثى	159	53%
	المجموع	300	100%
العمر	أقل من 30 سنة	71	23.7%
	30- أقل من 35 سنة	66	22%
	35- أقل من 40 سنة	51	17%
	40- أقل من 45 سنة	48	16%
	45- أقل من 50 سنة	57	19%
	50 سنة فأكثر	7	2.3%
	المجموع	300	100%

دبلوم	4	1.3%
بكالوريوس	257	85.7%
دراسات عليا	39	13%
المجموع	300	100%
أقل من 5 سنوات	56	18.7%
5- أقل من 10 سنوات	84	28%
10- أقل من 15 سنة	95	31.7%
15 سنة فأكثر	65	21.7%
المجموع	300	100%
موظف	158	52.7%
رئيس قسم	42	14%
إداري (مدير، نائب، مساعد)	100	33.3%
المجموع	300	100%

❖ أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث طوّرت الباحثة استبانة خاصة لهذه الدراسة وتتعلق بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع والمعدّل) وتكوّنت الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: هو الجزء المتعلق بالمعلومات الأساسية لعينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في البنك، والمسمى الوظيفي الحالي).

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) وتم قياسه من خلال 15 فقرة.

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الرسوخ التنظيمي) وأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) وتمّ قياسه من خلال 15 فقرة.

الجزء الرابع: الفقرات المتعلقة بالمتغير المعدّل والقيادة الأخلاقية وتمّ قياسه من خلال 5 فقرات.

وتراوحت الإجابات على فقرات الاستبانة من 1-5 وفق مقياس Likert الخماسي وكما هي مبينة في جدول رقم (2)

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

وفيما يتعلّق بالوزن النسبي، تم تحديده وفق المعادلة الآتية (Subedi, 2016)

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من 1-2.33

والوزن المتوسط من 2.34 - 3.67

والوزن المرتفع من 3.68 - 5

❖ صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى صدق الدراسة، قامت الباحثة بإجراء نوعين من أنواع الصدق، هما:

- الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على نُخبة من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم 8 (ملحق رقم 2)، للاستفادة من مخزونهم المعرفي وخبراتهم الأكاديمية والعملية، حيث قدموا ملاحظات هامة واقتراحات شملت عدد الفقرات الموجودة، وشمولية الفقرات، ومدى ملائمتها وارتباطها بالمتغير المنوي قياسه، مما حسن أداة الدراسة وجعلها أكثر موضوعية وأدق للقياس.

- الصدق البنائي:

يستخدم هذا النوع من الصدق لقياس مدى تحقيق الهدف الذي تسعى إليه الاستبانة ولإجراء هذا الاختبار، يتم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation)، والذي يهدف إلى دراسة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه والجدول رقم (3) يوضح نتيجة اختبار الصدق البنائي.

جدول رقم (3): درجات ارتباط فقرات المقياس بمحورها

أبعاد المتغير المستقل " العدالة التنظيمية "					
العدالة التفاعلية		العدالة الإجرائية		العدالة التوزيعية	
درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة
0.773	11	0.727	6	0.836	1
0.768	12	0.581	7	0.788	2
0.818	13	0.771	8	0.850	3
0.689	14	0.807	9	0.647	4
0.788	15	0.815	10	0.430	5
أبعاد المتغير المستقل " الرسوخ الوظيفي "					
الروابط التنظيمية		التضحية المتعلقة بالمنظمة		المواءمة مع المنظمة	
0.771	26	0.881	21	0.681	16
0.462	27	0.892	22	0.853	17
0.670	28	0.448	23	0.823	18
0.767	29	0.901	24	0.762	19
0.768	30	0.823	25	0.669	20
المتغير المعدل: القيادة الأخلاقية					
درجة الارتباط			الفقرة		
0.887			31		
0.927			32		
0.892			33		
0.906			34		
0.939			35		

يظهر من الجدول رقم (3) أن قيم معامل الارتباط لفقرات المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) تراوحت بين (0.430-0.850)، كما تراوحت قيم معامل الارتباط لفقرات المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي) بين (0.448-0.901)، وأخيراً، تراوحت قيم معامل الارتباط لفقرات المتغير المعدل (القيادة الأخلاقية) بين (0.887-0.939) وجميعها تزيد عن (25%) نحو الموجب (+) وهذا يدل على أن جميع فقرات الأداة جيدة وهناك صدقاً بنائياً. وعليه تعتبر أداة الدراسة صادقة بنائياً.

❖ ثبات الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، قامت الباحثة باستخدام اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، من خلال اختبار قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث يعتمد معامل ألفا كرونباخ على اتساق إجابات الأفراد من فقرة إلى أخرى، وهذا يوضح قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة، ومن ناحية إحصائية كلما كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من 0.70 كلما كانت النتيجة مقبولة إحصائياً بشكل أكبر. والجدول رقم (4) يبين معاملات كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة.

جدول رقم (4): معاملات كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الأبعاد	المتغيرات
5	0.765	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
5	0.794	العدالة الإجرائية	
5	0.826	العدالة التفاعلية	
15	0.904	العدالة التنظيمية بشكل عام	
5	0.801	الموائمة مع المنظمة	الرسوخ الوظيفي
5	0.861	التضحية المتعلقة بالمنظمة	
5	0.729	الروابط التنظيمية	
15	0.920	الرسوخ الوظيفي بشكل عام	
5	0.946	القيادة الأخلاقية	
35	0.959	جميع فقرات أداة الدراسة	

يبين الجدول رقم (4) قيم كرونباخ ألفا لفقرات متغيرات الدراسة (المستقل والتابع والمعدل)، حيث تراوحت القيم ما بين (0.729-0.946) في متغيرات الدراسة، وتشير النتائج إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة قد بلغ (0.959) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالٍ وهذا يدل على قدرة أداة الدراسة لتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها.

❖ أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package of Social Sciences، حيث اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لتحليل البيانات الأساسية والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. ويشير الجدول رقم (5) إلى أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة.

الجدول رقم (5): اختبارات الإحصاء الوصفي واستخداماته

نوع الاختبار	الاستخدام
التكرارات والنسب المئوية	لاستخراج التكرارات الحسابية للجزء الأول من الاستبانة والمتعلق بالمعلومات الأساسية
المتوسطات الحسابية	لإيجاد المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (35) فقرة.
الانحراف المعياري	لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية

أما لاختبار مدى توزيع البيانات طبيعياً، وقياس معاملات الارتباط، واختبار ثبات أداة الدراسة، ومعامل الانحدار الخطي والمتعدد والهرمي من أجل اختبار الفرضيات، فقد استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية (التحليلية) من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package of Social Sciences، ويشير الجدول رقم (6) إلى اختبارات الإحصاء الاستدلالي (التحليلي) التي تم الاستعانة بها في الدراسة.

جدول رقم (6): اختبارات الإحصاء التحليلي واستخداماته

نوع الاختبار	الاستخدام
معامل الالتواء والتفرطح Kolmogorov-Smirnov	لاختبار درجة التوزيع الطبيعي لفقرات الدراسة
معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	لاختبار معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل واختبار صدق البناء
اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)	لدراسة مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة
معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha	لاختبار ثبات أداة الدراسة.
عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)	لاختبار قوة بناء نموذج الدراسة من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد
الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression	لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression	لاختبار الفرضيات الفرعية
الانحدار الخطي المتعدد الهرمي Hierarchical Linear Regression	لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

❖ التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يشمل هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وقامت الباحثة بتحليل الخصائص

الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

يظهر الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية من خلال بيان التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	141	%47
	أنثى	159	%53
	المجموع	300	%100
العمر	أقل من 30 سنة	71	%23.7
	30- أقل من 35 سنة	66	%22
	35- أقل من 40 سنة	51	%17
	40- أقل من 45 سنة	48	%16
	45- أقل من 50 سنة	57	%19
	50 سنة فأكثر	7	%2.3
	المجموع	300	%100
	المؤهل التعليمي	دبلوم	4
بكالوريوس		257	%85.7
دراسات عليا		39	%13
المجموع		300	%100
عدد سنوات الخدمة في البنك	أقل من 5 سنوات	56	%18.7
	5- أقل من 10 سنوات	84	%28
	10- أقل من 15 سنة	95	%31.7
	15 سنة فأكثر	65	%21.7
	المجموع	300	%100

موظف	158	52.7%
رئيس قسم	42	14%
إداري (مدير، نائب، مساعد)	100	33.3%
المجموع	300	100%

يشير الجدول رقم (1) أن نسبة الإناث في عينة الدراسة جاءت هي الأعلى وبنسبة (53%) وعددهم (159)، فيما بلغت نسبة الذكور (47%) وعددهم (141).

وفيما يتعلق بمتغير العمر، يبين الجدول أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هم النسبة الأعلى في هذه الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (23.7%)، تليها الفئة العمرية (30- أقل من 35 سنة) والتي بلغت نسبتهم (22%)، وتليها الفئة العمرية (45- أقل من 50 سنة) والتي بلغت نسبتها (19%)، أما الفئة العمرية (35- أقل من 40 سنة) فجاءت بنسبة (17%) والفئة العمرية (40- أقل من 45 سنة) بنسبة (16%)، أما الأقل نسبة في عينة الدراسة فكانت للفئة العمرية (50 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتها (2.3%).

فيما يتعلق بالمؤهل التعليمي لأفراد عينة الدراسة، يبين الجدول رقم (4-1) أن النسبة الأعلى لعينة الدراسة كانت لحملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (85.7%)، بينما جاءت حملة شهادات الدراسات العليا (13%) والنسبة الأقل في عينة الدراسة كانت لحملة شهادة الدبلوم وبنسبة (1.3%).

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في البنك، فقد بلغت نسبة أفراد العينة ممن لهم (10- أقل من 15 سنة) في البنك (31.7%) وعددهم (95)، وأما الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم في البنك بين (5- أقل من 10 سنوات) فقد كانت نسبتهم (28%) وعددهم (84)، فيما بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم في البنك 15 سنة فأكثر هي (21.7%) وعددهم (65)، وأخيرا بلغت نسبة ممن لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في البنك (18.7%) وعددهم 56. وبالتالي هذا يدل على

الاستقرار الوظيفي أو الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية

وأخيرا فيما يتعلق المسمى الوظيفي الحالي لأفراد العينة، فقد كان الذين يشغلون منصب "موظف" هم النسبة الأعلى في عينة الدراسة، حيث تجاوزت نسبتهم نصف العينة حيث بلغت (52.7%)، أما الذين يشغلون منصب إداري (مدير، أو نائب مدير، أو مساعد مدير) فقد بلغت نسبتهم (33.3%)، وأخيرا بلغت نسبة الذين يشغلون منصب رئيس قسم (14%).

3-4 نتائج الاختبارات الوصفية

يتضمن هذا الجزء من فصل نتائج الدراسة، تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك من خلال عرض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، ورتبة الفقرات عند المتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية

يبين الجدول رقم (2) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى إجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية).

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة للعدالة التنظيمية

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد العدالة التنظيمية
3	متوسط	0.712	3.19	العدالة التوزيعية
2	متوسط	0.669	3.54	العدالة الإجرائية
1	مرتفع	0.611	3.77	العدالة التفاعلية
متوسط		0.589	3.50	العدالة التنظيمية ككل

يظهر الجدول رقم (4 - 2) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتبة لأبعاد المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، حيث يبين الجدول أن البنوك التجارية الأردنية تتمتع بعدالة تنظيمية بدرجة متوسطة، حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية (3.50) وانحراف معياري (0.589)، وقد بينت النتائج أن بُعد العدالة التفاعلية حصل على أعلى مستوى بنسبة (3.77) وانحراف معياري (0.611)، يليه بُعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.669)، وجاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة العدالة التوزيعية وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.712)، وفيما يلي تفصيل أبعاد العدالة التنظيمية.

1) بُعد العدالة التوزيعية:

يظهر الجدول رقم (3-4) نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات الخمس والمتعلقة ببُعد العدالة التوزيعية، والتي شكّلت الفقرات (1-5).

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لُبُعد العدالة التوزيعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1.	تقدم إدارة البنك الحوافز الوظيفية مقابل الجهد الإضافي المبذول من العاملين بعدالة.	3.32	1.030	متوسط	2
2.	يتناسب الراتب الذي أُنقِضه شهرياً مع عملي.	2.85	0.989	متوسط	5
3.	يوجد عدالة في توزيع المكافآت على الموظفين في البنك.	2.87	1.114	متوسط	4
4.	توزع إدارة البنك المهمات الوظيفية حسب قدرات العاملين دون تمييز.	3.06	0.892	متوسط	3
5.	يحصل الموظفين على إجازاتهم بعدالة.	3.82	0.914	مرتفع	1
المؤشر الكلي		3.19	0.712	متوسط	

يبين الجدول رقم (3) أن بُعد العدالة التفاعلية جاء بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.19)، وانحراف معياري قدره (0.712)، وقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (5) وهي "يحصل الموظفين على إجازاتهم بعدالة" قد جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري (4.910)، يليها الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية والمتعلقة بـ "تقدم إدارة البنك الحوافز الوظيفية مقابل الجهد الإضافي المبذول من العاملين بعدالة" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.030)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) وهي "توزع إدارة البنك المهمات الوظيفية حسب قدرات العاملين دون تمييز" بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.892) وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) والتي مفادها "يوجد عدالة في توزيع المكافآت على الموظفين في البنك" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.114)، وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة التي تنص على "يتناسب الراتب الذي أُنقِضه شهرياً مع عملي" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.85) وانحراف معياري (0.989).

(2) بُعد العدالة الإجرائية:

يبين الجدول رقم (4) النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العدالة الإجرائية، حيث يتضح من الجدول قيم المتوسطات حسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتبة لكل فقرة من فقرات البُعد. والتي شكّلت الفقرات (6-10)

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبُعد العدالة الإجرائية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6.	تحرص إدارة البنك على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.	3.85	0.776	مرتفع	2
7.	توضح إدارة البنك القرارات الإدارية لجميع العاملين بمختلف الوسائل.	4.01	0.776	مرتفع	1
8.	يحصل العاملون في البنك على الترقيات الوظيفية بناء على انجازاتهم وكفاءاتهم العلمية.	2.95	1.087	متوسط	5
9.	تطبق إدارة البنك القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء.	3.57	0.864	متوسط	3
10.	تحاسب إدارة البنك جميع العاملين دون تحيز.	3.34	0.973	متوسط	4
	المؤشر الكلي	3.54	0.669	متوسط	

أشارت النتائج في الجدول رقم (4) أن بُعد العدالة الإجرائية بشكل عام جاء بمستوى متوسط حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.54)، وانحراف معياري قدره (0.669)، وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-4) إلى أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على "توضح إدارة البنك القرارات الإدارية لجميع العاملين بمختلف الوسائل" قد جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري (0.776)، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة "تحرص إدارة البنك على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.776)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) وهي "تطبق إدارة البنك القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.864)، فيما جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (10) وهي "تحاسب إدارة البنك جميع العاملين دون تحيز" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.34) وانحراف معياري (0.973)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (8)

وهي " يحصل العاملون في البنك على الترقيات الوظيفية بناء على انجازاتهم وكفاءاتهم العلمية" بمتوسط حسابي مقداره (2.95) وانحراف معياري (1.087).

(3) بُعد العدالة التفاعلية:

يبين الجدول رقم (5) النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العدالة التفاعلية، حيث يتضح من الجدول قيم المتوسطات حسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتبة لكل فقرة من فقرات البُعد. والتي شكّلت الفقرات (11-15)

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبُعد العدالة التفاعلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
11	تعامل إدارة البنك جميع العاملين باحترام.	3.98	0.763	مرتفع	1
12	تحرص إدارة البنك على إشاعة روح التعاون في بين العاملين.	3.79	0.750	مرتفع	2
13	تطلع إدارة البنك جميع العاملين بخطة نشاطها.	3.71	0.880	مرتفع	3
14	تناقش إدارة البنك مع العاملين كل ما يتعلق بمهامهم الوظيفية بوضوح.	3.71	0.748	مرتفع	3
15	توثق إدارة البنك كافة القرارات الإدارية والانشطة تحقيقاً للعدالة.	3.64	0.828	متوسط	5
المؤشر الكلي		3.77	0.611	مرتفع	

أشارت النتائج في الجدول رقم (5) أن بُعد العدالة التفاعلية بشكل عام جاء بمستوى مرتفع، وهو البُعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية الذي حصل على مستوى مرتفع مقارنة بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية التي جاءت بمستوى متوسط وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعدالة التفاعلية (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.611)، وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-5) إلى أن الفقرة رقم (11) والتي تنص على "تعامل إدارة البنك جميع العاملين باحترام " قد جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري (0.763)، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم

12 وهي "تحرص إدارة البنك على إشاعة روح التعاون في بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.750)، وجاءت بالمرتبة الثالثة وبالتساوي الفقرتين رقم 13 و 14 والمتعلقتين بـ " تطلع إدارة البنك جميع العاملين بخطة نشاطها" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.71) وانحراف معياري (0.880)، و " تناقش إدارة البنك مع العاملين كل ما يتعلق بمهامهم الوظيفية بوضوح" و بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.71) وانحراف معياري (0.748)، فيما جاءت بالمرتبة الأخيرة، الفقرة رقم (10) وهي "تحاسب إدارة البنك جميع العاملين دون تحيز" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.34) وانحراف معياري (0.973)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (15) وهي "توثق إدارة البنك كافة القرارات الإدارية والانشطة تحقيقاً للعدالة " بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري (0.828).

المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي

يبين الجدول رقم (6) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى إجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي).

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة للرسوخ الوظيفي

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الرسوخ الوظيفي
3	مرتفع	0.619	3.69	الموائمة مع المنظمة
1	مرتفع	0.719	3.84	التضحية المتعلقة بالمنظمة
2	مرتفع	0.556	3.73	الروابط التنظيمية
	مرتفع	0.580	3.75	الرسوخ الوظيفي ككل

يظهر الجدول رقم (6) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتبة لأبعاد المتغير التابع "الرسوخ الوظيفي" وهي (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية)، حيث يبين الجدول أن البنوك التجارية الأردنية تتمتع برسوخ وظيفي بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للرسوخ الوظيفي (3.75) وانحراف معياري (0.580)، وقد بينت النتائج أن بُعد التضحية المتعلقة بالمنظمة حصل على أعلى مستوى بنسبة (3.84) وانحراف معياري (0.719)، يليه بُعد الروابط التنظيمية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.556)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بُعد الموائمة مع

المنظمة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.619)، وفيما يلي تفصيل إجابات عينة أفراد الدراسة على أبعاد الرسوخ الوظيفي.

(1) بُعد الموائمة مع المنظمة:

يبين الجدول رقم (7) النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الموائمة مع المنظمة، حيث يتضح من الجدول قيم المتوسطات حسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتبة لكل فقرة من فقرات البُعد. والتي شكّلت الفقرات (16-20)

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبُعد الموائمة مع المنظمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
16.	يوجد توافق وظيفي بيني وبين زملائي في البنك.	3.65	0.858	متوسط	3
17.	يحسن اهتمام إدارة البنك بالتدريب والتطوير من قدراتي الوظيفية.	3.82	0.749	مرتفع	2
18.	القيم التي أؤمن بها تتفق مع قيم وثقافة البنك الذي أعمل فيه.	3.59	0.831	متوسط	4
19.	اتفق مع أهداف البنك الذي أعمل به وأسهم بجد في تحقيقها.	3.90	0.689	مرتفع	1
20.	أُتأثر بالانتقادات التي توجه للبنك.	3.49	0.990	متوسط	5
	المؤشر الكلي	3.69	0.619	مرتفع	

أشارت النتائج في الجدول رقم (7) أن بُعد الموائمة مع المنظمة بشكل عام جاء بمستوى مرتفع من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.69)، وبانحراف معياري قدره (0.619)، وقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على "اتفق مع أهداف البنك الذي أعمل به وأسهم بجد في تحقيقها" قد جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري (0.689)، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (17) "يحسن اهتمام إدارة البنك بالتدريب والتطوير من قدراتي الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.749)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (16) وهي "يوجد توافق وظيفي بيني وبين زملائي في البنك" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.858)، فيما جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (18) وهي "القيم التي أؤمن بها تتفق مع قيم وثقافة البنك الذي أعمل فيه" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.59)

وبانحراف معياري (0.831)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (20) وهي " أثار بالانتقادات التي توجه للبنك " بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وبانحراف معياري (0.990).

(2) بُعد التضحية المتعلقة بالمنظمة:

يظهر الجدول رقم (8) النتائج الخاصة من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى المستوى والرتبة لكل فقرة من فقرات المتعلقة ببُعد التضحية المتعلقة بالمنظمة، والتي شكّلت الفقرات (21-25)

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبُعد التضحية المتعلقة بالمنظمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
21.	عملي بالبنك يحسن من أدائي.	3.73	0.841	مرتفع	3
22.	استمراري في البنك مرتفع.	3.71	0.950	مرتفع	4
23.	يحترموني زملائي في البنك الذي أعمل به.	4.17	0.618	مرتفع	1
24.	لدي انتماء للبنك التي أعمل بها.	3.88	0.955	مرتفع	2
25.	تركي للبنك الذي اعلم به صعب.	3.69	1.053	مرتفع	5
المؤشر الكلي		3.84	0.719	مرتفع	

يبين الجدول رقم (8) أن بُعد التضحية المتعلقة بالمنظمة جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.84)، وبانحراف معياري قدره (0.719)، وقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (23) وهي "يحترموني زملائي في البنك الذي أعمل به " قد جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4.17) وبانحراف معياري (0.618)، يليها الفقرة رقم (24) في المرتبة الثانية والمتعلقة بـ "لدي انتماء للبنك التي أعمل بها " بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.955)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) وهي " عملي بالبنك يحسن من أدائي " بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.841) وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (22) والتي مفادها " استمراري في البنك مرتفع " بمتوسط حسابي (3.71)

وبانحراف معياري (0.950)، وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (25) والتي تنص على " تركي للبنك الذي أعمل به صعب " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.69) وبانحراف معياري(1.053).

(3) بُعد الروابط التنظيمية:

يعرض الجدول رقم (9) نتائج بُعد الروابط التنظيمية من حيث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى والرتبة لإجابات لأفراد العينة، والتي شكّلت الفقرات (13-18) من أداة الدراسة.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبُعد الروابط التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
26.	يتعاون الزملاء بفعالية في انجاز مهامهم.	3.75	0.763	مرتفع	3
27.	يعتمد زملائي علي في العمل.	3.94	0.672	مرتفع	1
28.	يوجد تشابه في الصفات التي أمتلكها مع صفات زملائي في البنك.	3.56	0.850	متوسط	5
29.	تشعرنى إدارة البنك بالاحترام والتقدير.	3.78	0.816	مرتفع	2
30.	تمكّني إدارة البنك من تقرير كل ما يتعلق بإنجاز وظيفتي.	3.63	0.892	متوسط	4
	المؤشر الكلي	3.73	0.556	مرتفع	

أشارت النتائج في الجدول رقم (9) أن بُعد الروابط التنظيمية بشكل عام جاء بمستوى مرتفع من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.73)، وبانحراف معياري قدره (0.556)، وقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يعتمد زملائي علي في العمل " قد جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.94) وبانحراف معياري (0.672)، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (29) "تشعرنى إدارة البنك بالاحترام والتقدير" بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.816)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (26) وهي "يتعاون الزملاء بفعالية في انجاز مهامهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.763)، فيما جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (30) وهي "تمكّني إدارة البنك من تقرير كل ما

يتعلق بإنجاز وظيفتي " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.63) وبانحراف معياري (0.892)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (28) وهي "يوجد تشابه في الصفات التي أمتلكها مع صفات زملائي في البنك" بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وبانحراف معياري (0.850).

المتغير المعدل: القيادة الأخلاقية

يبين الجدول رقم (10) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى إجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها لكل فقرة من فقرات المتغير المعدل (القيادة الأخلاقية).

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة للقيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
31.	يتصف قائدي بالبنك بالعدل والأمانة.	3.63	1.057	متوسط	4
32.	يملك قائدي مهارات عالية في فهم السلوكيات البشرية.	3.67	0.888	متوسط	3
33.	يتميز قائدي بمهارات فنية وإدارية عالية.	3.74	0.857	مرتفع	1
34.	يعتمد قائدي على تقوية العلاقات الشخصية لصالح العمل لا على أسلوب الثواب والعقاب.	3.59	1.000	متوسط	5
35.	يسعى قائدي إلى تفعيل البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية البنك وأهدافه.	3.74	0.938	مرتفع	1
المؤشر الكلي		3.67	0.863	متوسط	

يُظهر الجدول رقم (10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتب للمتغير المعدل (القيادة الأخلاقية) والذي جاء وكما تبينه النتائج بمستوى متوسط عالٍ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.67)، وبانحراف معياري قدره (0.863)، وقد أوضحت النتائج في الجدول رقم (4-10) إلى أن الفقرة رقم (33) والتي مفادها "يتميز قائدي بمهارات فنية وإدارية عالية" ذات المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.74) وبانحراف معياري (0.857) جاءت

بالمرتبة الأولى ومساوية بالمتوسط الحسابي لفقرة رقم (35) والتي تنص على " يسعى قائدي إلى تفعيل البُعد الأخلاقي لتحقيق رؤية البنك وأهدافه "بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبانحراف معياري (0.863)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (32) والمتعلقة بـ "يمتلك قائدي مهارات عالية في فهم السلوكيات البشرية" بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.888)، وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (31) وهي "يتصف قائدي بالبنك بالعدل والأمانة" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.63) وبانحراف معياري (1.057) وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (34) وهي "يعتمد قائدي على تقوية العلاقات الشخصية لصالح العمل لا على أسلوب الثواب والعقاب" بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.00).

4-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتعدد الهرمي لغايات اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى (H01) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط مع المنظمة) في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط مع المنظمة) في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح في الجدول رقم (4-11)

جدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (11) إلى نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بينت نتائج

Sig*	T	β	المتغير المستقل	Sig*	DF	F	معامل التحديد (R2)	الارتباط (R)	المتغير التابع	
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة				
0.00	8.36	0.774	العدالة التنظيمية	0.00	1	الانحدار	482.2	0.618	0.786	الرسوخ الوظيفي
					298	الوقاي				
					299	المجموع				

التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (482.2) وبلغ مستوى الأهمية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط مع المنظمة) في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.786) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد أو التفسير (R2) فقد بلغت قيمته (0.618)، أي أن أبعاد العدالة التنظيمية تفسّر ما نسبته (61.8%) من تحقيق الرسوخ الوظيفي، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β والتي بلغت (0.774)، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (482.2) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة F. Sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط مع المنظمة) في البنوك التجارية الأردنية".

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

ولغايات اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية، وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول رقم (12)

جدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

Sig*	B	المتغير المستقل		Sig*	DF	F	معامل التحديد (R2)	الارتباط (R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة			
0.599	0.526	0.030	العدالة التوزيعية	0.000	3	110.5	0.528	0.727	الموائمة مع المنظمة
0.000	4.879	0.349	العدالة الإجرائية		296				
0.000	6.483	0.403	العدالة التفاعلية		299				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول رقم (4-12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بينت نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (110.5) وبلغ مستوى الأهمية (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)،

وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة وجود للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.727)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد أو التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.528) ، وهذا يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) تفسر ما نسبته (52.8%) من تحقيق الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية. كما تظهر النتائج في الجدول رقم (4-12) ومن خلال قيم معامل الانحدار β ومستوى الدلالة وجود أثر معنوي لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كمتغيرات مستقلة على الموائمة مع المنظمة، ولا يوجد أثر معنوي للعدالة التوزيعية على الموائمة مع المنظمة.

وتؤكد قيمة F المحسوبة والبالغة (110.5) معنوية هذا التأثير وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبما أن قيمة F Sig. (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية."

الفرضية الفرعية الثانية H_01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من وجود للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية. وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول رقم (4-13)

جدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	المتغير المستقل		Sig* مستوى الدلالة	DF		F المحسوبة	معامل التحديد (R2)	الارتباط (R)	المتغير التابع
		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية		الانحدار	درجات الحرية				
0.185	1.329	0.075	العدالة التوزيعية	0.000	3	الانحدار	111.7	0.531	0.729	التضحية المتعلقة بالمنظمة
0.000	4.079	0.312	العدالة الإجرائية		296	البواقي				
0.000	6.909	0.504	العدالة التفاعلية		299	المجموع				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول رقم(13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث أظهرت نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F(111.7) وبلغ مستوى الأهمية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة وجود للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R(0.729) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد أو التفسير (R2) فقد بلغت قيمته (0.531)، وهذا يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية تفسر ما نسبته (53.1%) من تحقيق التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

كما تظهر النتائج في الجدول رقم (13) ومن خلال قيم معامل الانحدار β ومستوى الدلالة وجود أثر معنوي لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كمغيرات مستقلة على التضحية المتعلقة بالمنظمة، في حين لا يوجد أثر معنوي للعدالة التوزيعية على التضحية المتعلقة بالمنظمة.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (111.7) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبما أن قيمة F. Sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية"

الفرضية الفرعية الثالثة 2-H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول رقم (14)

جدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

Sig*	β	المتغير المستقل		Sig*	DF	F	معامل التحديد (R2)	الارتباط (R)	المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل الانحدار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة				
0.000	4.110	0.153	العدالة التوزيعية	0.000	3	190.5	0.659	0.812	الروابط التنظيمية	
0.473	0.718	0.036	العدالة الإجرائية		296					البواقي
0.000	12.22	0.588	العدالة التفاعلية		299					المجموع

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول رقم(14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث أظهرت نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (190.5) وبلغ مستوى الأهمية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة وجود للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.812) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد أو التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.659)، وهذا يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) تفسّر ما نسبته (65.9%) من تحقيق الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

كما تظهر النتائج في الجدول رقم (4-14) ومن خلال قيم معامل الانحدار β ومستوى الدلالة وجود أثر معنوي لكل من الأبعاد "العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية" كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع للروابط التنظيمية، ولا يوجد أثر معنوي للعدالة الإجرائية على الروابط التنظيمية.

وتؤكد قيمة F المحسوبة والتي بلغت (190.5) معنوية هذا التأثير وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة F.Sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية"

الفرضية الرئيسة الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في وجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في وجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو مبين في الجدول رقم (4-15).

جدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرميفرضية الرئيسة الثانية

الأنموذج الثاني			الأنموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig*	T	β	Sig*	T	β		
	المحسوبة			المحسوبة		العدالة التنظيمية	الرسوخ الوظيفي
.....			0.000	8.36	0.774		
0.00	3.647	0.631			العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية	
	0.796			0.786		R	
	0.634			0.618		R ²	
	0.016			0.618		ΔR^2	
	13.3			482.18		ΔF	
	0.000			0.000		Sig. ΔF	

يشير الجدول رقم (15) إلى النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، حيث بينت نتائج الأنموذج الأول أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.786 وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين العدالة التنظيمية بأبعادها والرسوخ الوظيفي بأبعاده، فيما بلغت قيمة التحديد أو التفسير R² ما قيمته 0.618 أي أن ما نسبته 61.8% من التغير في الرسوخ الوظيفي ناتج عن التغير في العدالة التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، حيث بلغت قيمة t 8.36، وبمستوى دلالة 0.00، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.774) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الرسوخ الوظيفي بقيمة 77.4%، وفي الأنموذج الثاني، قامت الباحثة بإدخال المتغير المعدل وهو القيادة الأخلاقية لأنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل الارتباط R أصبحت قيمتها لتصبح 0.796 كما ارتفع معامل التحديد أو التفسير R² ليصبح 0.634 (أي أن هناك زيادة بنسبة 1.6%)، وهي نسبة دالة إحصائية حيث بلغت

F ما قيمته 482.18 وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، إضافة إلى ذلك بلغت قيمة درجة التأثير β (0.631) وقيمة T المحسوبة 3.647، وهي نتيجة واضحة وتفسر دور المتغير المعدل وهو القيادة الأخلاقية في أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي. وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في وجود القيادة الأخلاقية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية.

❖ النتائج:

في ضوء تحليل البيانات الذي تم استعراضه بشكل كامل في هذه الدراسة، فسيتم عرض النتائج الخاصة بالاختبارات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.

1. النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة العدالة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد كاملاً 3.50، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن إدارات البنوك أصبحت تولي حديثاً أهمية تعزيز الشعور بالعدالة بين العاملين من خلال تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

وبتوضيح أكثر لنتائج كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل "العدالة التنظيمية"، فقد جاءت على النحو التالي:

- بينت نتائج التحليل أن مستوى العدالة التوزيعية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطاً، وهذا يدل على أن إدارات البنوك تسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين العاملين على أساس أدائهم الوظيفي.
- أظهرت نتائج التحليل أن مستوى العدالة الإجرائية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطاً، وهذا يُعزى إلى أن إدارات البنوك التجارية تعمل على رسم السياسات والإجراءات الممنهجة والتي تُبنى عليها قرارات التوظيف والترقية والحوافز بين العاملين.

- كما أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التفاعلية في البنوك التجارية الأردنية جاء بمستوى مرتفع، وهذا يدل على تحلي إدارات البنوك التجارية الأردنية بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين عند تطبيق الإجراءات التنظيمية، إضافة إلى ذلك فقد تبنت بعض البنوك إجراءات حوكمة واضحة، تم تعميمها ويتم تطبيقها بشكل صحيح.

2. النتائج الخاصة بالمتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)

بينت نتائج الدراسة أن واقع الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة الرسوخ الوظيفي المتوسط الحسابي للبعد كاملاً 3.75، وهذا يُعزى إلى اهتمام إدارات البنوك بالعوامل المرتبطة بالعمل، والمؤثرة على قرار الموظف بالبقاء في البنك، مثل التدريب والتطوير، والتوافق الوظيفي.

وبتوضيح أكثر لنتائج كل بُعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي، فقد جاءت على النحو التالي:

- بينت نتائج التحليل أن مستوى الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي 3.69، وهذا يدل على أن إدارات البنوك تهتم بشعور العاملين واهتماماتهم ورغباتهم الفردية والمجتمعية والمنسجمة مع ثقافة البنك الذي يعمل به.
- بينت نتائج التحليل أن مستوى التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة مرتفعاً وبمتوسط حسابي 3.84، وهذا يدل على أن إدارات البنوك تولي اهتمام بمقدار المزايا والمنافع التي من الممكن أن يتم الاستغناء عنها من قبل الموظف في حال ترك عمله في البنك.
- بينت نتائج التحليل أن مستوى الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي 3.73، وهذا يدل على أن إدارات وقيادات البنوك تركز على الأخلاق والقيم والمبادئ والسلوكيات الصحيحة التي تعتبر المرشد لكافة سلوكيات العاملين ونشاطاتهم.

3. النتائج الخاصة بالمتغير المعدل (القيادة الأخلاقية)

بينت نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المعدل أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة أقرب إلى أن تكون مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد القيادة الأخلاقية 3.67، وهذا يدل على تبني البنوك التجارية الأردنية نمط القيادة الأخلاقية كأحد أهم أنماط القيادة.

❖ مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الموائمة مع المنظمة، والتضحية المتعلقة بالمنظمة، والروابط التنظيمية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني حرص البنوك التجارية في الأردن على ممارسة العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها وبما يضمن تحقيق العدل والمساواة بين جميع العاملين، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وشعورهم بالولاء والانتماء تجاه البنك الي يعملون به، وجاءت النتيجة متفقة مع دراسة (أمين، 2018)، غير أن الدراسة الأخيرة درست بُعداً رابعاً للعدالة التنظيمية وهو عدالة المعلومات، ولم يتم إدراجه في هذه الدراسة.

- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الموائمة مع المنظمة في البنوك التجارية الأردنية، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك التجارية تتعامل مع العاملين فيها بإنصاف، ويتم توزيع الفرص والمكافآت بشكل عادل، وبهذا يشعر العاملون بأن البنك الذي يعملون به يطبق مفهوم العدالة وليس كمفهوم اصطلاحي يتم استخدامه فقط. فهذا يعزز شعورهم بالرضا ويجعلهم أكثر استعداداً للالتزام بالمنظمة ودعمها، مما يعكس الشعور الإيجابي الذي ينتاب العامل والذي يؤدي في النهاية الى زيادة مستويات الموائمة مع البنك، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة جزئياً مع دراسة أمين (2018) بوجود أثر معنوي للعدالة الإجرائية على الموائمة مع المنظمة، وعدم وجود أثر معنوي للعدالة التوزيعية على الموائمة مع المنظمة، ولكنها اختلفت مع نفس الدراسة بوجود أثر معنوي للعدالة التفاعلية على الموائمة مع المنظمة.

- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التضحية المتعلقة بالمنظمة في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يمكن تفسيره بأن التضحية ترتبط بشكل مباشر بالعدالة التنظيمية، فعندما يجد العاملون العدالة في البنك فهذا يشعرهم بالاعتراف بجهودهم وتقديرها بشكل صحيح، وهذا يشجعهم على التقاني والتضحية لصالح المنظمة، ويؤكد لهم بأن الجهود التي يبذلونها تنال تقدير الإدارة العليا، كما أن العدالة التنظيمية تعزز الثقة والالتزام التنظيمي والذي بدوره يزيد من استعداد العاملين للتضحية لصالح البنك، كالعامل بجهد إضافي، أو تحمل مسؤوليات إضافية، وجاءت هذه النتيجة متفقة جزئياً مع دراسة أمين (2018) بوجود أثر معنوي للعدالة

الإجرائية والعدالة التفاعلية على التضحية المتعلقة بالمنظمة، وعدم وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية على التضحية المتعلقة بالمنظمة.

- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الروابط التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يُعزى إلى أن شعور العاملين بالمساواة في التعامل معهم سواء في توزيع الحوافز والمكافآت، والمساواة في تطبيق السياسات والإجراءات التي تُبنى عليها قرارات التوظيف والترقية، يؤدي تقوية العلاقات الداخلية بين العاملين والإدارة مما يحسّن الاتصال والتفاعل بينهم، ويساهم في تقليل رغبة العاملين في مغادرة العمل والبحث عن وظيفة أخرى، حيث تزيد تلك الروابط التي يشعر بها مع المنظمة من الرغبة المدركة للبقاء. وقد جاءت اختلافت هذه النتيجة مع دراسة أمين (2018) بوجود أثر معنوي للعدالة الإجرائية على الروابط التنظيمية.

- أظهرت الدراسة وجود أثر واضح للقيادة الأخلاقية في تعديل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية.

وهذا يُعزى إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم بشكل واضح في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال القيم الأخلاقية التي تتقلها، فعندما يتصرف القادة بعدالة، ونزاهة، وشفافية، يصبح من الواضح للعاملين أن إدارات البنوك تتبنى القيم والمبادئ الأخلاقية مما يزيد من ثقتهم ورسوخهم في المنظمة.

❖ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات، هي:

- تبني البنوك التجارية بيئة تنظيمية، تنمي فيها ولاء العاملين للمنظمة وذلك من خلال ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق المساواة بين العاملين.
- العمل على تحسين قدرة إدراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمفهوم العدالة التوزيعية، من خلال بناء نظام واضح يتم من خلاله ربط الأجور والمكافآت بدرجة التحصيل العلمي، والشهادات المهنية، والخبرات العملية، وحجم المهام المطلوبة من العاملين، وفي حال كان هناك اعتبارات خاصة حسب طبيعة العمل فيتم أخذها بعين الاعتبار.
- ضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، ووضع السياسات والإجراءات ذات العلاقة بطبيعة عملهم، والعمل على تبني مفهوم إدارة التغيير وتطبيقه بشكل ممنهج بحيث يتم إطلاع العاملين على أي تغيير تنوي الإدارة القيام به وشرحه وبيان الأسباب لتكون درجة تقبل العاملين لأي تغيير جيدة وبدون مقاومة تُذكر، وبالتالي تعزز ومدى إدراكهم للعدالة الإجرائية والتفاعلية.
- تطبيق النزاهة والعدالة والشفافية في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية التي تتخذها الإدارات العليا.
- تشجيع العاملين وفق منهجية واضحة لتنوع النشاطات والمبادرات الاجتماعية، وهذا بدوره يحسن مستوى الروابط المجتمعية ويحقق موائمة مع المنظمة.
- تطوير وتنفيذ برامج التدريب التي تهدف إلى غرس ثقافة العمل الجماعي وتوافق القيم الشخصية للعاملين وأهدافهم التنظيمية مع رؤية البنك ودرجة الانسجام بين العاملين والمجتمع والبيئة المحيطة.
- الحفاظ على المستوى المرتفع للرسوخ الوظيفي وتعزيزه من خلال تقييم استعداد الموظف للتفاني في العمل والبقاء في المنظمة بشكل دوري.
- البحث والاهتمام بدراسة عوامل تنظيمية أخرى ذات علاقة بالرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية مثل الأنماط القيادية.

❖ قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم، سورة الأحقاف: الآية 15.
- أبو جاسر، صابرين (2010). " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقية: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين
- أحمد، عصام؛ والأهل، محمد (2023). العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات، *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، المجلد 50(3)، 948-899.
- إدريس، عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين (2002)، *السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*، مصر: الدار الجامعية.
- إسماعيل، إيمان محمد (2019). تأثير الضغط الوظيفي والعدالة الوظيفية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 14(53)، 129-99.
- أمين، أحمد عبد الحميد، (2018)، أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 40، العدد 1، 75-16.
- بجاج، أحمد (2018)، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية، *مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 33.
- البشاشة، سامر عبد الحميد، 2008، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 4، 461-427.
- حداد، جبرائيل (2017). أثر إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي في مجموعة نقل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحمزة، عبد الحليم (2022)، دور الرسوخ الوظيفي في تدعيم سمعة منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة إسمنت تبسة، *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 5(2)، ص 521-502

- الحنيطي، الآء (2022). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء الرصيفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحوراني، حذيفة. (2022). أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية: الدور المعدل للقيم الإسلامية في العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- جاد الكريم، عبد الله (2021). الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، 21(1)، 48-1.
- جواد العبيدي، نماء (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 24، 74-107.
- درة، عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- زوايتي، عبد العزيز (2015). استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد، الجزائر.
- الزيايدي، بسنت (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40 (4)، 71-93.
- سلطان، سوزان (2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سلطان، سوزان والسعود، راتب (2009)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 191-231.
- السكر، عبد الكريم (2012)، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، 520-549.

- الشايع، على (2022). الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(5)، 304-329
- شحاته، محمد (2019). *تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار لدى مسؤولي الاتحاد المصري للعبة القوى*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاسكندرية، مصر.
- شعبان، عبد الكريم (2010)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كوفة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد 16، 165-197.
- العاني، الآء والحيالي، عبير (2023)، العدالة التنظيمية - مدخل لتقليل الصمت الوظيفي، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، المجلد 4 (2)، 63-88.
- العجمي، راشد، (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *مجلة الإداري*، العدد 72، 71-98.
- العريفي، منصور محمد (2019)، *السلوك التنظيمي*، اليمن: دار الكتب الجامعي.
- عشري، تامر (2021)، الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 41، (2)، 265-287.
- عطا، خالدية، والعزاوي، مها (2014)، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، *مجلة كلية المأمون*، العدد 23، 119-157.
- غازي، وليد حليم (2011)، دوافع احتياجات العمل وأثرها على الوظيفة، الطبعة الأولى، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- فلمبان، ناهد ناصر، والقرشي، سوزان محمد، (2020)، أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(4)، 20-50، المركز القومي للبحوث، غزة
- الكبير، أحمد (2016)، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الكرد، نور الدين (2020). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. جامعة الأقصى، غزة.

- كعزة، عدنان (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المنظم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.

- محمود، عيبر (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 11(2)، 1186-1216.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-296). New York: Academic Press.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Organizational Justice: A Critical Review of the Literature. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., and Hussain, S. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (2), 117-129.

Alghazali, B. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model, *Leadership & Organizational Development Journal*, 41(8), 993-1013.

Alvi, Abdul Khaliq, Lashari, Raza Hussain, Rehman, Saif UR, Kaur, Parveen and Jawaid, Arif. (2019). The Impact of Organizational Justice on Organizational Performance in View Point of Employee Voice, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 8, no. 4, 624-641, available on <http://www.european-science.com> 624.

Ashraf, M., Chandio, J.A., Javed, R (2020). Agree to disagree: Fairness perception, employee dissent, and psychological capital. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(5), 1-17.

Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relationship between perception of organizational fairness and job satisfaction. *Journal of Accounting Education and Research*, 11, 69-86. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>

- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & B.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press
- Bennett, Rebecca (2016). Thing always it Is: Embeddedness Job. *Psychology Managerial of Journal*.1, Iss31, Vol ,2 p44
- Chen, chun-chu (2022). The fear of being infected and fired: Examining the dual job stressors of hospitality employees during COVID-9”, *International Journal of Hospitality Management*, vol102, pp1-12.
- Chen, H., & Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that negative? Workplace humor and hospitality employees job embeddedness, *International Journal of Hospitality Management*, 79, 41-49.
- Dong-Yeol Yoon (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment, *National Library of Medicine Journal* Volume 13 , 201-231, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9760925/>
- Folger, R., and Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Greenberg, J., (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, 399-432.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250-259.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction: A Pakistan Base Survey, *International Review of Management and Business Research*, 2, 48-56.
- Koopman Jr., R. (2003). *The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of the Literature*. Working Paper.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kuhn, Moritz (2020) Job stability, earnings dynamics, and life-cycle savings, https://www.wiwi.uni-bonn.de/kuhn/paper/JobStabilityHeterogeneity_November2020.pdf
- Ma, J., & Lu, L., (2023). The enhancement of student's organizational citizenship behavior to improve organizational embeddedness: action research on Beijing polytechnic in Beijing, China. *ABAC ODI, Journal Vision Action. Outcome*, 10(2), 271- 290.
- Mitchell, T.R, Holtom, B.C.andlee, T.W. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddendens to Predict VoluntaryTurnover. *Academy of Management Journal*. Vol.44, PP.1102-1121.
- Qatawneh, N. (2003), Effects of Organizational Justice on Organizational Loyalty, unpublished master thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022833>
- Rini, S and Armida, S. (2020). Organizational Justice Dimensions and Perceived Organizational Support: Preliminary Findings, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 179, Proceedings of the Sixth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship, (PICEEBA 2020) 626-631.
- Robbins, S. and Judge, M. (2009) *Management and Organization Behavior*. 7th Edition, Prentice Hall International, USA.
- Rosa, Fuchs (2021). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation, *European Journal of Management and Business Economics* Vol. 31 No. 2, 2022 pp.160-175.<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-05-2021-0156/full/html>
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger, (2020), *Research Methods forBusiness: A Skill Building Approach*, Wiely.

- Subedi, D. (2016). Explanatory sequential mixed method design as the third research community of knowledge claim. *American Journal of Educational Research*, 4 (7), 570-577. doi: 10.12691/education-4-7-10. Retrieved from <http://pubs.sciepub.com/education/4/7/10/>.
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. (2020), Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331.
- Suruchthananon, Ninthun (2022). Job Embeddedness and its effect on intentions to stay of personnel in the revenue department, *Modern Management Journal*. vol. 20 no. 2, pp313-330
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Vikaraman, Sh., Mansour, A., Nor, M., Alias, B., Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia, *Asian Journal of University Education (AJUE)*, Volume 17, Number 3, July 2021.
- Young, Jeffery A; Stone, James; Aliaga, Oscar andshuck, Brad. (2013) Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention among Extension Agents, *Extension Journal*, vol.5, No.4.
- Zhang, Mian; Fried, David D. and Giffeth, RodgerW. (2012). A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement, Issues and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*. Vol.22, p.221.